

DOSYA/DERLEME**HER DERDE DEVA İKSİR:
TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ**

Meltem KAYIRAN DİKMEN,
Ahmet Alpay DİKMEN***

Eski Western filmlerinde kasaba kasaba dolaşıp, terkipler satan şarlatanlara çokça rastlanır. Bunlar filmlere, bir o kadar renk katan tiplerdir. Aslında yaptıkları bir tür dolandırıcılıktır. Sattıkları iksirin hiçbir etkisi yoktur; hatta çoğu zaman da şişeler su ile doludur. Ama halk bir biçimde bunlara inanır ve bu iksirlerin etkisini kabul eder. Kimi zaman filmde satıcılar esas oğlan tarafından yakalanarak, sahtekarlıkları halka ifşa edilir; kimi zaman da bu satıcılar geçinmek için başka şansları kalmamış, güzel esas kızın babası rolündedir ve biz biraz da acıyarak yaptıklarını kabul ederiz.

Toplam kalite yönetimi günümüzde, işyerindeki sorunları çözmeye yönelik olarak bir tür her derde deva iksir olarak sunuluyor. Sunucuları şarlatan mı yoksa gerçekten bir hikmetin peşinde koşan ileri görüşlü insanlık mücahitleri mi? Buna esas oğlanlar karar versin!

İşbölümü ve Uzmanlaşma

Modern anlamda yönetim olgusunun ortaya çıkması için temel bazı dönüşümlerin gerçekleşmesi gerekmiştir. Bunların başında da standart üretimi olanaklı kılan standart parça üretimine geçiş hayati önemdedir. Parçaları standart bir biçimde üretmeye başladığınızda ürünün tamamını da standartlaştırma, dolayısıyla parçalayarak üretme olanağına kavuşursunuz; bu da üretim süreci üzerinde oynamanıza, üretim miktarına verimlilik ve zaman temelli olarak istediğiniz gibi müdahale etmenize olanak sağlar. Standart parça üretimini olanaklı kılan dönüşümün

dinamikleri ise makinalı üretimin aletli üretimin yerini almasında yatmaktadır. Makina her defasında birbirinin tıpatıp aynı parçaları üretmenizi olanaklı kılar; oysa alet el becerisine bağlı olarak her seferinde farklı farklı ürünleri ortaya çıkartmanıza neden olur. Üstelik makina otomatiğe bağlanmış bir iş yaptığından üretim sürecinde hız ve zaman arasındaki ilişkiyi yeniden kurgulamanıza yol açar. Makinanın hızı üretim hattının ve işçinin çalışma hızını da belirleyen temel bir ritm haline gelir. Oysa aletli üretim, siparişe bağlı olarak her defasında sipariş süresini esas alır; üretim yapanın hızı ve müşterinin aciliyeti göz önünde bulundurularak üretim süresi uzar veya kısalır. Yığın üretimi olanaklı kılan şey de makine ve alet arasındaki bu temel farktan kaynaklanmaktadır. Makinalı üretim, montaj hattını ve montaj hattı da yığın üretimi olanaklı kılmıştır. Bu temel dönüşüm yüzyılın en büyük buluşudur da aynı zamanda ve bizim üretim kurgumuz kadar tüketim kurgumuzu da yeniden şekillendirmiş; fabrikasyon hazır ürüne dayalı bir tüketim kalıbının hayatımızın her alanında hakim olmasına yol açmıştır.

Dünyanın yeni mimarı montaj hattı çok basit bir prensip etrafında örgütlenmiş bir üretim tarzıdır; buna göre, birbirinin aynı standart parçaları üreten makinalar artarda eklenmekte ve bir yürüyen bant sistemiyle de makinalarda üretilmiş parçalar yine makinalar yardımıyla birbirine monte edilmektedir. Ancak bu müthiş icat aynı zamanda da bir ucubedir, çünkü insanları makinalaştırmakta, üretim sürecinde basit birbirini yineleyen işleri yapmaya mahkum etmektedir.

Kalite kontrolü olgusu da montaj hattının bir sonucudur. Kendi hızında çalışan ve her provada diktiği ceketin kontrolünü yapan terzi için kalite kontrolü

*Dr., A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Fakültesi Maliye Bölümü

**Yrd. Doç. Dr., A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü

yöntemlerine gereksinim yoktur. Çünkü yaptığı işte bir bozukluk olduğunda ilk önce üretimi yapanın kendisi fark edecektir ve istediği an müdahale ederek yanlışını düzeltebilecektir. Oysa montaj hattında üretim, kelimenin tam anlamıyla "kim vurduya gitmektedir". Yaptığı işin tamamı konusunda en ufak bir bilgisi olmayan işçiler, çıkan ürünün kalitesini kontrol edebilecek yetkinlikte de değildir. Bu nedenle kalite kontrol departmanları, montaj hattındaki işbölümünün bir parçası olarak üretim sürecine dahil olur. Eğer olanaklı ise hattın sonunda çıkan ürünün tamamının, olanaklı değilse, istatistiksel yöntemler kullanılarak üretimden seçilen örneklerin kalite kontrolünü yapılı. Örneğin konserve üretimi, kalite kontrolü sürecine ürünün tamamının katılmayacağı cinstendir. Tüm konserveler tenekelendikten sonra açılıp kontrol edilemeyeceğine göre partilerden örnekler alınır ve bunlar kontrol edilir.

Kalite kontrolü birimleri genellikle doğrudan üst yönetime bağlı bir birim olarak çalışan ve sevilmeyen birimlerdir. Çünkü çalışan, alın teri döken insanların hatalarını bulmak için uğraşır ve hatta eğer hatalar kalıcı nitelikte ise hatayı yapan elemanlar için işlerine son verilmesine varıncaya kadar giden bir dizi yaptırımları doğurabilir.

Dolayısıyla, kalite kontrolü olgusu Fordist montaj hattının bir ürünüdür ve kalite kontrolü yapılan her yerde yığın üretim olmak zorundadır. Çünkü kalite kontrolü işi, üretimin standartlaştırılması, daha sonra da bu standartların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin ölçülmesi ile ilgilidir. Standart bir üretim ve üretim süreci yoksa kalite kontrolünün yapılabileceği bir ortam da yok demektir.

Yönetim Yazını: "Körlerle Sağırlar Birbirini Ağırılar"

Fordist montaj hattı ortaya çıktıktan sonra işyerinde çalışanların işyerlerinde mutsuz oldukları, işyerine aidiyet hissetmedikleri, kimi zaman da işyerlerine zarar vermeye çalıştıkları, işyerlerindeki monotonluğun çalışanları olumsuz etkilediği saptanmıştır. 1929'dan itibaren etkisini göstermeye başlayan davranışçı (neo-klasik) okul yazarları, Ford ve Taylor'u "insan körü" olmakla, "insanlara işyerlerinde birer makina gibi davranmakla" suçlamış, bunun yerine yöneticiler tarafından daha "insancıl" yaklaşımların, insana daha çok değer veren yaklaşımların sergilenmesi gerektiğini savunmuştur. Öncelikle işyerlerinde insanların nasıl daha fazla güdülenebileceği, grup dinamiğinin ve işyerinde olumlu ilişkilerin bu süreçte ne tür olumlu etkilerinin olacağını; daha sonra da çalışanların işyerlerinde karar alma sürecine katılmasının, demokratik yönetim tarzlarının nasıl yararlı olacağını vurgulayıp durmuşlardır.

Oysa sorunun kaynağı montaj hattının, uzmanlaşma ve işbölümünün kendisidir. 1930'lu yıllardan günümüze kadar etkisini gösteren yönetim okullarının hemen hemen tümü montaj hattını veri kabul etmiş, bu koşullar altında çalışanları nasıl daha fazla güdüleyebiliriz, sosyo-psiko teknikler yardımıyla nasıl daha uyumlu çalışanlar yaratırız,

işyerindeki sorunları nasıl en aza indirebiliriz diye düşünmüşlerdir. Üstelik bunu da çok "bilimsel" bir biçimde yapmışlardır.

Yönetim alanı, her zaman "bilimsel" ve "evrensel" doğruların peşinde koşan bir alan olmuştur. Evrensellik ve bilimsellik iddiası yönetim alanının en büyük silahıdır. Bu silah hem güç verir hem de cürüm işler. Hatta kimi zaman işlenen cürümleri gizlemek için bile silah kullanılabilir. Silah ne kadar iktidarsa yönetim yazını da o kadar iktidardır. En moda ve baskın ideolojiler yönetim alanında çalışan yazarların elinde birer "yaşam felsefesine" dönüşür. Yönetim alanında kalem oynatanlar, kendilerine "ustalar", "gurular" bulmaya da çok meraklıdır. Çünkü güç ve iktidar mesihlerle çoğalır. Sonuçta hem mesih, hem de Usta karlı çıkar.

Ülkemizde de bu tür mesihleri görmek için herhangi bir tarama motoruna "Toplam Kalite Yönetimi" yazarak tarama yapmanız yeterlidir. Günümüzde en güçlü yönetim ideolojilerinden birisi olan Toplam Kalite Yönetimi, bu felsefeyi yayacak "gönüllülere" milyarlar kazandırmaktadır. Türkiye'de onlarca şirket, yüzlerce yazar ve akademisyen, Toplam Kalite Yönetimi felsefesini kamu ve özel sektör işletmelerinde ve kar amacı gütmeyen örgütlerde yayarak "ülke çıkarına ve insanlığa", "ulusal ve evrensel demokrasi yoluyla insanların özgürleşmesine" hizmet etmektedir.

Kalite Kontrol Yönetimi Olarak Toplam Kalite

Toplam kalite yönetimi, temel olarak kalite kontrolü işlevini kalite kontrolü departmanlarından alıp üretim sürecinde, yani montaj hattında iş yapan çalışanlara yüklemeye dayanır. Bu, ne atölye tipi üretimde olduğu gibi "işin ehlinin ürettiği ürünün garantisi olması sürecidir" (çünkü iş hala yoğun işbölümü altında uzmanlaşma ve vasıfsızlaşmaya dayanılarak yapılır), ne de Fordist sistemde olduğu gibi kalite kontrolü işinde uzmanlaşmış ve montaj hattının sonunda nihai ürünü kontrol eden kişiler eliyle yapılır. Süreç herkesin kendi yaptığı işin kalitesinden sorumlu olması ve üretim bandında bir önceki işten kendisine, kendisinin de bir sonraki çalışana hatasız iş teslim etmesi ilkesine dayanır. Toplam kalite yönetiminin önde gelen gurularından birisi olan J.M. Juran (1989: 1-13)'a göre bu gelişme bir "devrim"dir (revolution). Çünkü klasik hata ayıklamaya dayalı kalite kontrolü sisteminde, örneğin Taylorist (Bell Sistemine dayalı olarak çalışan) bir örgütte toplam çalışanların %10'undan fazlasını kalite kontrolü işinde görevlendirmeyi gerektirirken, toplam kalite yönetiminde kalite kontrolü departmanı gibi ayrı bir departmana, dolayısıyla fazladan işçi çalıştırmaya ihtiyaç kalmamaktadır (Juran, 1989: 4).

Toplam kalite yönetimi literatürüne bakıldığında ilk göze çarpan şey abartılı bir söylem, bir takım kavramlara yüklenen farklı anlamlar, bazı bildik süreçlerin yepyeni tanımlarının ortaya çıkartılmasıdır. Örneğin yukarıda Juran'ın "devrim" diye nitelediği şeyin devrimle uzaktan

yakından ilgisi yoktur. Devrim kavramının içi boşaltılıp, basit bir gelişmeye bu gelişmeyi aşan anlamlar yüklenmektedir. Benzer biçimde anlamı değiştirilen kavramlardan birisi de "kalite" kavramının kendisidir. Toplam kalite yönetimi literatüründe kalite "sağlamlık" anlamına gelmemektedir; hatta sağlam ürünler toplam kalite yönetimi anlayışı çerçevesinde çoğu zaman da "kalitesiz" olmaktadır. Çünkü, kalitenin (ya da bizim anladığımız anlamda sağlamlık, dayanıklılık, her durumda ve her ortamda bozulmadan çalışan ürünler üretmenin) de bir maliyeti vardır, yani kalite maliyetleri artırmaktadır. Maliyetler artınca pazarda rekabet gücünüzü yitirirsiniz. Aslında, "her yönetici yüksek kaliteli mallar üretmek ister ama bunu da düşük maliyetle yapmak ister" (Juran 1989: 1). Toplam kalite yönetiminde kalite tanımı, "müşterilerin gereksinimlerini tatmin etmek" (Ishikawa, 1985:44), ya da "kullanıma uygunluk" (Juran 1989, 26) şeklinde algılanmaktadır. Dolayısıyla kalitenin ne olduğuna piyasa ya da müşteri karar verir. Müşteri örneğin Zara veya Tiffany şirketlerinin yaptığı gibi dikişi ve kumaşı zayıf dolayısıyla sadece bir mevsim dayanan fakat tasarımı şık ve ucuz mallar istiyorsa, kaliteli olan bu maldir.

Üstelik kalite kavramındaki dönüşüm bununla da sınırlı değildir. Kalite, bütün örgüt süreçlerinin kalitesini kapsayacak şekilde genişletilmektedir: "Sınırlı yorumuyla kalite ürünlerin kalitesidir. Geniş yorumuyla ise kalite, işin kalitesi, sürecin kalitesi, işbölümünün kalitesi, insanların kalitesi, çalışanların, mühendislerin, yöneticilerin, icracıların, sistemin kalitesi, şirketin kalitesi, hedeflerin kalitesi vs." dir (Ishakawa, 1985: 44). Yani baştaki tanımla birleştirecek olursak, "örgütlerdeki herşeyin ve herkesin müşteri istekleri ve müşteri tatminini gözeterek şekilde birleşmesidir". Bir tür Geyşa teorisine dönüşen bu yaklaşımda, çalışanlar ve örgütün tümü müşterileri memnun etmekle yükümlü hale getirilmektedir.

Kalite kavramındaki bu dönüşüm toplam kalite yönetimi açısından çok önemlidir, çünkü toplam kalite yönetimini çerçevesinde kullanılan diğer kavramlara ulaşmak için kalite kavramını aslından farklı, piyasayla, müşteri istekleriyle bağlantılı anlamak zorundasınız. Örneğin "müşteri" kavramı da kalite kavramıyla bağlantılı olarak yeniden tanımlanmaktadır. Müşteri iç ve dış müşteriler olarak ikiye ayrılır. Dış müşteriler, örgütün ara mal veya nihai mal sattıkları başka şirketler veya kişilerdir. İç müşteri ise örgüt içinde montaj hattında bir sonraki aşamada çalışan kişidir. Yani, örneğin bir hazır giyim fabrikasında, ceketin yakasını dikip telacıya teslim eden işçi için ceketin yakasını telalayın kişi müşteri olmaktadır. Toplam kalite yönetiminin bu yaklaşımı, örgüt içerisinde hiyerarşinin, işbölümü ve bölümlendirmenin kırılması olarak görülmektedir (Ishakawa, 1985: 104). Yani montaj hattında çalışan herkes bir sonraki adımda çalışan kişiye "müşterisi gibi bakarsa" örgüt içi bölümlenme ortadan kalkmakta, herkes "toplam kalite felsefesi gereği" birbirine saygılı davranmaktadır.

İç müşteri kavramını bir miktar "tersten" yorumlamaya çalışırsak, toplam kalite yönetiminde üretim hattında

sizden bir adım sonra çalışan kişi sizin kalitenizi de kontrol eden kişiye dönüşmektedir. Süreç aslında denetimi ortadan kaldırma iddiasıyla, herkesin birbirine denetlediği, gerekirse "örgütün bekası için" herkesin birbirini eleştirdiği, ispiyonladığı, herkesin birbiriyle yarıştığı, kişilerin ayın/haftanın/yılın işçisi seçilmek için birbirinin üzerine bastığı bir cadı kazanına dönüşme tehlikesiyle yüz yüze kalmaktadır. Bunun adı da "yaratıcı rekabet" olmaktadır; bu süreç özendirilmektedir. "İşbirliği" ve "rekabet" birbirini anlamsızlaştırıncasına sistem içerisinde eritilmiş; en iyi işbirliğinin, rekabet yoluyla ortaya çıkacağı, çalışanların yaratıcılıklarını örgüt içi rekabet yoluyla geliştirip, paylaşımcı bir rekabet ortamının yaratılacağı savlanmaktadır. Bu bütünlük örgütün dinamizmini sağlamakta, riskli ortamlarda hayatta kalma şansını artırmaktadır.

İster sevelim ister sevmeyelim; toplam kalite yönetimi, etkisini günümüzde dünya çapında azımsanamayacak bir noktaya ulaştırmış bir yaklaşım olarak karşımızda durmaktadır. Çok ülkeli şirketlerden, üçüncü dünyada fason üretim yapan fabrikalara, kamu sektöründen devlet dışı örgütlere kadar yüksek düzeyde uygulama alanı bulan bu model, adeta çağın kendini ifade etme biçimiyle bütünleşmiştir. Eleştirsek de; insana ve çalışana yaklaşımından, kavramların içini boşaltıp anlamsızlaştırmasından ve sonra da insanların yüzyıllardır değer yüklediği kavramları bir slogana dönüştürerek tekrar önümüze sürmesinden hoşlanmasak da toplam kalite yönetiminin gücü ortadadır ve sırf bu nedenle de yeni kapitalist üretim paradigmasına yaptığı katkı ve üretim sistemindeki dönüşüme eklemlenme ve bu dönüşüme kattığı anlam analiz edilmeye, nasıl bir üretim modelinin üzerinde yükseldiği gibi sorular tartışmaya değerdir, diye düşünmekteyiz.

Japon Şirketlerinden Kapitalist Sistemin Merkezine

Toplam kalite yönetimi anlayışı her ne kadar Japon tarzı ile bütünleşmiş gibi görünse de toplam kalite yönetimi ya da bu anlayışın mucitleri ABD kökenlidir; Dr. Deming ve J.M. Juran bu sistemi Japonya'ya taşıyan en önemli isimlerdir. Ancak sistem ilk olarak Japonya'da parlamış, Japon üretim sistemi, Japon sanayileşmesi ile özdeşleşmiştir. J.M. Juran (1989: 6-9) sistemin ilk olarak Japonya'da uygulanabilirlik bulmasını temel olarak üç etmene bağlamaktadır:

- II. Dünya Savaşı sonrası Amerikan şirketlerinin savaşın yarattığı etkiyle kalite konusunu ihmal etmeleri,

- Japonların savaş sonrası yıkılmış olan Japonya'yı yeniden kurmak ve güçlendirmek istemeleri, ancak daha önceki deneyimlerinden üretimlerinde bir kalite sorunuyla karşılaşmaları, bunu aşmak için Deming ve Juran gibi uzmanları ülkelerine çağırıp istatistiki kalite kontrol yöntemleri konusunda seminerler örgütlemeleri, kendi uzmanlarını da ABD'ye göndererek kalite kontrol yöntemleri konusunda yetiştirmeleri,

- Japon pazarının, tüketim miktarı çok sınırlı bir pazar olması, dolayısıyla, Japonların üretimlerinin büyük bölümünü ihracata yönelik olarak yapması.

Bizce bu etmenlerin üçü de gerçekten çok önemlidir; ancak belki bunlara bir etmenin daha eklenmesi anlamlı olacaktır:

- II. Dünya Savaşını kaybetmiş Japonya'nın kalkınmak istemesi, buna yönelik olarak zaten kültüründe olan "itaat" ve "kenetlenme" dürtülerini harekete geçirerek bir "dış düşmana" karşı sanayileşmeye yönelik olarak amaç birliği yapması.

Kanımızca Japon toplumu için çokça söylenen "itaatkar toplum" yakıştırması, toplam kalite yönetiminin genel ilkelerinden birisini harekete geçirmek ve anlam katmak açısından önemli olmuştur; bu da, örgütün bütünleşmesi, piyasa hedefleri, müşteri istekleri doğrultusunda amaç birliği yapması anlayışıdır. Japon sisteminin, batı toplumlarına ihracat yapmaya ve bu yolla zenginleşmeye yönelmesi sürecinde "dış düşman" metaforu, toplam kalite yönetimi literatüründe "müşteri"ye dönüşmüş; "sanayileşme" ve "kendini ispatlama" metaforu ise, "piyasada etki sağlama" ve "müşteri tatmini"ne dönüşmüştür.

II. Dünya Savaşını yenik kapatmış Japonya için 1945 sonrası dönem gerçek anlamda bir dönüm noktasıdır. Aynı dönem dünya için de bir dönüm noktasıdır. Bretton Woods sistemi olarak bilinen ve ABD dolarının dünya çapında serbest dolaşımına dayanan model, savaştan harabe olarak çıkmış Avrupa ülkelerinin ve savaş sonrası bağımsızlıklarını kazanmış sömürge sonrası (post colonial) ülkeler grubunun imdadına ucuz veya bedava Amerikan yardımları olarak yetişmiştir. Uluslararası Keynesyen Sistem adıyla da bilinen bu model bir yandan Amerikan üretim fazlasını dağıtarak kapitalizmin krize girmesini engellemeye, diğer yandan da dünyanın kalanında da Amerikan tarzı bir "sanayileşme" örgütleyerek dünyanın "Amerikanlaşmasının" yollarını hazırlamaktadır. Avrupa'da en büyük Amerikan yardımını Almanya almıştır. Nedeni açıktır, komünist bloktan gelen bir tehdit zaten Avrupa'yı kasıp kavurmaktadır, ama Doğu Almanya'dan Batı Almanya'ya gelen tehdit elbette ki çok daha yoğundur. Komünizmi savuşturmak için sanayileşmeyi ve Amerikan yardımlarını bu nedenle en çok Almanya hak etmiştir. Asya'da ise -bir miktar da atom bombasının acılarını sarıp Amerika'nın dünyadaki imajını düzeltmek için- en çok yardımı Japonya almıştır. Bu yardım sadece parasal temelli değildir, her türlü eğitim ve danışmanlık yardımları şeklinde de örgütlenmiş, Japonya'da batı tarzı bir sanayileşme modeli için uygun ortamlar yaratılmaya çalışılmıştır. Dr. Deming ve Juran'ın Japonya'daki kalite seminerleri de bu çerçevede yardımlardandır. Ancak Dr. Deming'in "istatistiki kalite kontrolü teknikleri" Japonya'da bir miktar başka bir anlam da kazanmıştır. Birincisi, Japon üretimi ihracata yönelik, dolayısıyla dış talebe yönelik bir üretimdir. Kalitenin "müşteri odaklılığı" bu bakımdan Japon üretim sisteminde başka bir yere oturmuştur. Kalite ve kalite kontrolü işi bir standartlaştırma ve daha sonra da bu standartların takibi işidir. Oysa Japon standartlarıyla ihracat yapılan batı toplumlarının standartları birbirinden büyük oranda

farklıdır. Müşteri odaklılık kavramı bu nedenle "fason imalatla" yakından ilişkili bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenledir ki, toplam kalite yönetiminin Japonya'daki önemli gurularından Kaoru Ishikawa'nın "What is Total Quality Control: The Japanese Way" kitabında başlı başına bir bölüm ve neredeyse kitabın %10'unu "Quality Control for Subcontracting and Purchasing" (Fason İmalat ve Satınalmalar için Toplam Kalite) bölümüne ayrılmıştır. Ishikawa (1985: 156), Japon sistemi için fason imalat ve satınalmaların önemini şu şekilde anlatmaktadır:

Japon üreticileri toplam maliyetlerinin ortalama olarak %70'ine denk bir kısmını başka firmalardan parça ve hammadde satın almak için yaparlar. Bu nedenle, kalite, fiyat, miktar ve bu parça ve malzemelerin teslim süresi doğru değilse, bu (parça veya hammadde) satıncıları ve üreticiler ne üretim yapabilirler ne de tüketicilere kalite güvencesi verebilirler. Satıncılar için, parça ve hammadde arz edenlerin kalite kontrolü çok önemlidir. Japon sanayileşmesi, ortaya çıktığı 1950 ve 1960'lı yıllarda firma örgütlenmesi bakımından Amerikan tarzından farklı bir model sergilemiştir. Amerikan tarzı, büyük ve entegre üretim örgütlenmelerini yeğlerken, Japon modeli daha küçük, nihai ürün için gerekli parçaların ve hizmetin sunulması bakımından birbirine eklemlenen, bu anlamda network benzeri yapılar kuran bir örgütlenme modeli benimsemiştir. Ishikawa (1985:156)'nın sözcükleriyle aktaracak olursak: "(...) bazı Amerikan firmaları gereksinim duydukları herşeyi kendileri üretiyorlar. Bu politika, bu firmaların tedarikçilerine güvenmemesi veya güvenememiş olması gerçeğine bağlı olarak ortaya çıkmaktadır, denilebilir." Dolayısıyla Japon üretim sistemi, tedarikçiler sistemine dayanan bir üretim sistemi olarak örgütlenmiştir. Bu da örgütlerin küçülmesi ve bir örgütün çıktısının başka bir örgütün girdisi olması sonucunu doğurmuştur.

Japonya'nın bu modele yönelmesinde etkili olan öğeler arasında, örneğin ülkenin küçük olması; büyük-entegre fabrikaların kurulmasına toprağın fiziki olarak olanak tanımaması; ülke bir adalar grubu olduğu için deniz üzerinden güçlü bir taşıma ağının kurulmuş ve taşıma maliyetlerinin de görece ucuz olması vb. bazıları sayılabilir. Ancak sonuç olarak bizi bu noktada ilgilendiren, entegrasyondan disintegrasyona giden bir üretim sürecinin ülkede hakim olmaya başlaması ve üretimin dış pazarlara yönelik olarak yapılmasıdır. Bu iki unsur, ancak tedarikçilerin hepsinin üretimi düzgün olursa nihai ürünün de düzgün olacağı gibi bir sonuca üretim sürecini itmektedir ki, Japon sistemi de bunu başarmıştır.

Avrupa ve Amerika kapitalizminin Japonların 1950 ve 60'lı yıllarda ürettiği bu modeli kabul etmeleri için batı kapitalizminin 1970'lerdeki karlılık ve verimlilik krizlerini yaşamaması gerekmiştir. 1970'li yıllar dünya kapitalizminin değişim sancılarını yansıması bakımından gerçekten çok önemli yıllardır. 1972 yılında ABD tek taraflı olarak Bretton Woods Sistemini ortadan kaldırmış; buna bağlı olarak ucuz ABD kredisine almış ve sanayileşmesini bu kredilere

bağlamış az gelişmiş ülkeler sanayileşmelerini sürdürebilmek için borçlanmak zorunda kalmış ve sonuçta borç batağına batmış; 1960 ve 70'li yıllarda ulaştırma ve haberleşme maliyetleri ucuzlamış; batı kapitalizmi verimlilik ve karlılık krizi altında kıvrılmaktadır. Batı bunları yaşarken Japonya büyük bir sanayileşme örneği göstermiş, üstelik Asya'da başka ülkeler de (örneğin Güney Kore) hem Amerikan yardımlarının yarattığı olanakları kullanarak hem de Japon sanayileşmesinin yedeğine geçerek sanayileşme başarıları elde etmeye başlamışlardır. 1970'li ve 1980'li yıllar batı kapitalizmi için entegrasyondan vazgeçerek küresel üretim modellerini (konuyla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz: Gereffi 1994) benimseme yıllarıdır. Büyük batılı şirketler, fabrikalarını az gelişmiş ülkelerdeki ucuz işgücü merkezlerine "uçurmuş", bu yolla az gelişmiş ülkelerin ucuz işgücü olanaklarından yararlanarak verimlilik ve karlılık krizlerini aşma yoluna gitmiştir. (Elbette bunu olanaklı kılan en önemli gelişme ulaştırma ve haberleşme maliyetlerinin ucuzlamasıdır.)

İlginçtir, hem toplam kalite yönetimi anlayışının kabul görüp etkili olmaya başladığı yıllar, hem de tedarikçiler eliyle yürütülen küresel bir üretim modelini yerleştirdiği yıllar Batıda 1980'li yıllara denk düşmektedir. Batıda yeni üretim, aynen Japonya'da 30 yıl olduğu gibi, tedarikçilerin ürettiği parçaların monte edilmesi şeklinde veya uluslararası markaların deniz aşırı kiralık fabrikaları (Denizli, Antep'teki hazır giyim fabrikalarında olduğu gibi) olarak çalışan fason imalat merkezleri eliyle yürütülmeye başlamıştır. Bu sistem taşeronlaşma veya alt üretim zincirlerinde uzmanlaşma şeklinde küresel ölçekle parçalı bir üretim sisteminin dünyaya hakim olmasını sağlamıştır. Artık arabaların parçaları dünyanın çeşitli yerlerinde üretilmekte, montajı da başka bir ülkede (veya hatta gemilerde) yapılabilmektedir. Toplam kalitenin "müşteri odaklılığı" ve "üretimin her aşamasında kalite" sloganları bu kez dünyanın her tarafını kapsayacak kadar güçlü bir şekilde dile getirilmektedir.

Toplam kalite yönetimi çoğu zaman "tam zamanında üretim" (just-in-time production), "sıfır stok" ve "sıfır hata" kavramlarıyla da birleşmektedir. Bu üç kavram (ya da anlayış) aynı zamanda da çağın üretim modelini çok iyi anlatan kavramlardır. Artık küçük üretim birimleri nihai malın sadece bir parçasını üretmektedir. Nihai ürünün ortaya çıkması için nihai ürünü ortaya çıkartan parçanın montaj fabrikalarına tam zamanında teslim edilmesi gerekir. Bu süreçte her hangi bir yerdeki bekleme sadece stok maliyetlerinin artmasına değil, bütün bir üretim sürecinin de aksamasına yol açacaktır. Aynı zamanda, parça tedarik eden firmaların "hatasız" bir üretim sistemini de amaçlamaları gereklidir. Çünkü nihai ürüne eklenen küçük bir parçanın kalitesinin, örneğin otomobil için motor kayışı üreten bir firmanın kalitesinin otomobili üreten ana firmanın amaçladığı kalitenin altında olması veya hatalı olması, basit bir kayışın yarattığı zarardan çok daha büyük zararlara yol açacak; o partide üretilen otomobillerin veya uzun vadede otomobili üreten firmanın büyük zararları yüklenmesine, piyasada rekabet gücünü yitirmesine neden olacaktır. Toplam kalite

yönetimi tüm bu aksaklıkları giderebilmek için geliştirilmiştir ve çalışanlara bu anlayışı empoze etmeye yönelik bir kalite kontrolü yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üretim özellikle üçüncü dünya ülkelerindeki ucuz işgücü merkezlerine kaydığı için, toplam kalite yönetimi merkez ülkeler eliyle az gelişmiş ülkelerdeki yönetim ve kalite anlayışını dönüştürmek için kolları sıvayan bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda 1980 sonrası iki temel kalite yaklaşımı (ya da uygulaması) üçüncü dünya ülkelerine kimi zaman zorla, kimi zaman da ideolojik bombardıman yardımıyla kabul ettirilmiştir. Bunlar, ISO ve toplam kalite yönetimidir. ISO, fiziki anlamda, toplam kalite yönetimi ise ideolojik ve örgütlenme modeli olarak küresel standartları üçüncü dünya ülkelerine kabul ettirmenin aracı olarak kullanılmıştır. ISO belgesi sahibi firmalar küresel pazarda daha kolay fason iş bulabilmekte, bir de toplam kalite yönetimi uyguluyorlarsa, zor çalışma koşullarının ve ISO'nun getirdiği ekstra yüklerin çalışanlarca daha kolay "yutulmasının" olanaklarını yaratmaktadırlar.

Kamu Yönetiminde ve Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi

Toplam kalite yönetiminin üçüncü yayılma evresi kamu yönetimi ve kamu hizmetleri alanıdır. Kamu yönetimi alanında uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi, üretim alanında uygulananlara göre benzerlikler içerdiği kadar işlevsel olarak farklılıklar da içermektedir. Bir kere kamu yönetimi alanında uygulanan toplam kalite yönetimi, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi sürecinde "kalite" ve "müşteri" kavramını ön plana çıkartarak kamu hizmetlerinin piyasalaştırılmasının ve bu sürecin ideolojik alt yapısının hazırlanmasının olanaklarını hazırlamaktadır. Kamu hizmetlerinin özel mallara benzer şekilde alınıp satılacak, pazarlanacak bir olgu olarak görülmesi yeni değildir. Ancak neoliberal politikalarla birlikte bu süreç tüm dünyada hız kazanmıştır. Üstelik kamu hizmetlerinin karlı bir alan olarak özel sektörün ilgisini çekmesi hiç şaşırtıcı da değildir. Özellikle GATS (Hizmet Ticareti Genel Anlaşması) uygulanmasından sonra sadece Amerika'da 1996 yılında eğitim ve öğretim hizmeti ihracatından kazanç 8.2 milyar dolar, eğitimde ticaret fazlası 7 milyar dolar olmuştur. Bunu bir de uluslararası alana taşıdığınızda sağlık ve eğitim gibi kamu hizmetlerinin trilyon dolarlık bir endüstri haline geldiğini söyleyebiliriz. Bu nedenle de sağlık ve eğitim gibi kamu hizmetleri alanında çalışan büyük şirketler devletleri, kamu hizmeti alanlarını özel kesime açmaları için zorlamaktadırlar (Fraser and Sullivan, 2003).

Kamu hizmetlerinin metalaştırılması süreci bir yandan eğitim ve sağlığın özelleştirilmesi, ticarileştirilmesi ve sermayeleştirilmesine yol açarken diğer yandan da kamu hizmeti kurumlarının, hastanelerin, okulların vs. ticari işletmelere benzer şekilde işletilmesine, bu kuruluşların özel işletmelerle aynı kefeye koyularak benzer verimlilik ve performans kriterleriyle değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Bu anlamda özelleştirme kamu işletmelerinde gördüğümüz süreçtekinden biraz daha farklı olarak kamu hizmeti veren kurumların kar yaratmak üzere devralınmasını veya yeniden örgütlenmesini; ticarileştirme, kamu hizmeti veren kurumların yan ürünlerinin, destekleyici hizmetlerinin ticarileşmesi, pazarlama ve reklam kampanyalarının odak noktası haline gelmesini; sermayeleştirme ise, kamu emekçisinin değer yaratan ve kar sağlayan bir emek gücüne dönüştürülmesi ve emek gücünün daha derinlemesine bir mala dönüştürülmesini ifade etmektedir. Sermayeleştirme, kamu hizmetleri gibi bütün değerlerin erozyonunu ve bunların değer yaratma sürecinin bir parçası olmasını ifade etmektedir (Rikowski, 2002).

Kamu hizmetlerini özelleştirme, ticarileştirme ve sermayeleştirilmesi için uygun teorik altyapı da kurulmuştur. Birbirinden farklılıklar taşımalarına veya farklı amaçlarla oluşturulmuş olmalarına karşın egemen iktisat literatüründeki birçok teori bu sürece hizmet etmektedir. Kamu mallarını açıklamak üzere 1950'li yıllardan itibaren ortaya konulup geliştirilen kamu malları teorisi¹ ve kamu ekonomisi alanının yine aynı yıllarda ortaya koyduğu beşeri sermaye teorisi², kamu konusunda benzer bir sonuca varmaktadırlar. Dolayısıyla kamu hizmetleri kullanıcılarına bir tür kazanç sağladığı için bireylerin bunun finansmanına katılması gerekmektedir; devletin bu hizmeti bedava sunması, kamu hizmetinin finansmanının tümüyle devlet tarafından karşılanması söz konusu değildir. Bu teoriler, kamu hizmetlerinden katkı payı alınmasına ve hizmetin fiyatlandırılmasına bir gerekçe oluşturmaktadırlar.

Ayrıca neoliberal teorinin devlet konusundaki görüşlerini yansıtan devlet başarısızlığı (government failure) teorileri de kamu hizmetlerinin kamusal özelliğinden soyutlanmasına temel teşkil etmiştir. Devlet başarısızlığı teorileri³, kamu kesiminin verimsiz olduğu, bürokratik yapıların kamu harcamalarının artmasına neden olduğu, kamu hizmetlerinin daha pahalıya mal olduğu, hatta demokratik sistemlerin dayandığı oylama-seçim mekanizmalarının etkin olmayan sonuçlar ürettiği gibi sonuçlara vararak piyasanın yüceltilmesi amacına hizmet etmiş, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, ticarileştirilmesi ve piyasa süreçlerine benzer şekilde hareket edilmesinin yollarını hazırlamıştır.

Gelişmekte olan ülkeler için kamu hizmetlerinin metalaştırılması sürecinin ilk adımı IMF ve Dünya Bankasınca uygulamaya konulan istikrar ve yapısal uyum programları yoluyla olmuştur. Bu politikalar kamu kesimi açıklarını azaltmak üzere kamu harcamalarının kısılması, kamu işletmelerinin özelleştirilmesi ve talep kısıcı politikalarından oluşmaktadır. Kamu kesiminin eğitim ve sağlığa ayırdığı payın azaltılması, zaten eğitim ve sağlık hizmetleri seviyeleri gelişmiş ülkelerin çok altında olan az gelişmiş ülkeler için olumsuz sonuçlar yaratmıştır. Kamu hizmetlerinin metalaştırılması sürecinde IMF ve Dünya Bankasının yanı sıra Avrupa Birliği, Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ve GATS anlaşması tüm dünyada bir baskı

unsuru olarak rol oynamaktadır. DTÖ, Amerika ve Avrupa Birliği'nin bile kararlarına uyması gereken tek küresel kurumdur. Zaten Avrupa Birliği de üye ülkelere GATS hükümlerine uymasını önermektedir. Bu anlamda eğitimin metalaştırılması sürecinde bu süreçten zarar gören yalnızca az gelişmiş ülkeler değil, aynı zamanda gelişmiş ülkelerde gelir düzeyi düşük olan kesimlerdir.

Küresel idare kuruluşları eliyle uygulamaya konulup teorik alt yapısı neoliberal çerçevede tanımlanan kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi sürecinde toplam kalite yönetimi de yine üstüne düşen görevleri yapmak için kolları sıvamış görünmekte; ideolojik ve organizasyonel destek sağlama noktasında devreye girmektedir. Özellikle piyasa ve müşteri odaklı yaklaşımla toplam kalite yönetimi, kamu işletmeciliği okulunun arayıp da bulamadığı bir araç sunmaktadır. Kamu hizmeti alıcısı durumundaki insanlar, "müşteri"ye dönüştürülmekte, daha kaliteli kamu hizmeti "müşteri memnuniyeti" temelinde tanımlanmakta, kamu hizmeti veren kamu personeli "tüketici beklenti ve ihtiyaçlarını karşılama" temelinde müşteri odaklı ve toplam kaliteye yönelik olarak bir örgütlenme içerisine sokulmakta, bu çerçevede de kamu personelinin hizmet kalitesi, tüm kamusal süreçler ve kamu hizmetinin niteliği gibi "ağır" tartışmalar, bir kenara konularak, "performans değerlemesi" odaklı yapılmaktadır (ayrıntılı bilgi için bkz: Esatoğlu, Tengilimoğlu, Bilgin: 1999, 135). Kamu personelinin ücret, yükselme vb. özlük hakları da "performans kriterlerine" bu yolla bağlanmaktadır.

Üstelik toplam kalite yönetimi sayesinde anlamı yeniden kurgulanan kalite kavramı kamu hizmetlerinin "daha kaliteli" verilmesini de zorunlu kılmamaktadır. Çağımızın öncelikleri "marka" ve "imaj" üzerinden kurulduğuna göre kamu hizmetinin kalitesi de pek ala bu şekilde kurgulanabilir. Müşteriye dönüşmüş hastalar, eğer hastane kapılarında presentable kızlarca karşılanıp, duvarları rengarenk hastane odalarında "konaklatılınca" müşteri memnuniyeti sağlanıyorsa, toplam kalite yönetimi örneğin sağlık alanında daha iyi sağlık hizmeti vermeyi beş yıldızlı otellerde konaklama lüksünü sağlamakla bir tutabilir ve bu da toplam kalite yönetimi felsefesine uygun olur. Hatta eğer hastalar olur olmaz tahlillerin kendilerine yapılmasını ve bu yolla hastane gelirlerinin artırılmasını "doktorların kendileriyle çok fazla ilgilenmesi" olarak algılayıp memnun oluyorsa, müşteri memnuniyeti sağlanmış, toplam kalite yönetimi başarılı olmuş, alan memnun satan memnundur.

Üstelik bu yaklaşım "iç müşteri" kavramını kullanarak kamu hizmeti veren birimlerde denetimini de artırmakta, iş süreçlerinin bir sonraki aşamaya yetiştirilmesi baskısıyla kamu personelinin fazla mesai ödenmeksizin mesai yapmasının olanaklarını hazırlamaktadır. Toplam kalite yönetimi, herkesin daha çok çalışması, hem de bunu yaparken "memnunmuş gibi" görünmesini çalışanlara zorlamaktadır. Siz memnun olmayıp işinizi "kaliteli" yapmazsanız, ilk önce birlikte çalıştığınız arkadaşınız sizden rahatsız olacaktır; çünkü onun işini aksatmasına neden

olmaktasınız; bu nedenle de "kamu hizmetinin bekası" ve "kamu yararına" sizin gözünüzün yaşına bakmaksızın sizin "kaliteli iş yapmaya" davet edilmeniz için gerekenin yapılmasını sağlamak zorunda kalacaktır.

Kapitalist üretim sürecinde olduğu gibi kamu hizmeti alanında da kamu hizmetinin parçalanması ve özelleştirilmesi, "bütünleşme" ve "işbirliği" kavramlarıyla açıklanmaktadır. Aslında ortaya çıkan şey bir yandan kamu hizmeti veren kamu personeli arasındaki rekabeti kızdırmak, diğer yandan da bedava veya ucuz kamu hizmeti veren kamu kurumları ile asla rekabet etme şansı olmayan özel sektöre, bedava veya ucuz hizmeti ortadan kaldırarak piyasada yer açmaktır.

Sonuç

Toplam kalite yönetimi yaklaşık 60 yıldır dünya çapında etkisini artıran bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Western filmlerindeki esas oğlanları bilmeyiz ama biz dünya kapitalizminin ulaştığı noktada "şarlatanlarla", "büyük devrimcileri"; "insanlık ve demokrasi mücahitleriyle", "despot diktatörleri" birbirinden ayırmakta zorlanıyoruz. Bakıldığında toplam kalite yönetiminin ortaya çıkan her türlü kapitalist gelişmenin 60 yıldır odağında bulunduğu görülmektedir. Bu anlamda toplam kalite yönetiminin "insanlık için önemini", kapitalizmin son 60 yılda insanlık adına attığı büyük adımlara bakarak değerlendirmek belki de en doğru yaklaşım olacaktır, diye düşünüyoruz.

DİPNOTLAR

¹ Kamu malları teorisi Samuelson (1954) ve Musgrave (1969)'un katkılarıyla geliştirilmiştir.

² Beşeri sermaye teorileri, Mincer (1958), Becker(1964) ve Schultz (1960) tarafından geliştirilmiştir. Bu teorilerin ayrıntılı bir eleştirisi için bkz. Bowles and Gintis (1975).

³ Devlet başarısızlığı teorileri için bkz. Mueller (1989)

KAYNAKLAR

Becker, G. S. (1964), *Human Capital*, 2nd edition, New York: Columbia University Press.

Bowles, S. and Gintis, H. (1975), "The Problem with Human Capital Theory- A Marxian Critique", *American Economic Review*, 65(2), s. 74-82.

Esatoğlu, A.E., Tengilimoğlu, D., Bilgin, K.U. (1999), "Sağlık Hizmetlerinde (Hastanelerde) Toplam Kalite Yönetiminin Başarıya Ulaşmasında Halkla İlişkilerin Etkisi",

Peker, Ö.Savaşkan Durak, N, Gümüşsuyu, Ç, Akdoğan, A. A. Kamu Yönetiminde Kalite I. Ulusal Kongresi II. Cilt, Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, içinde, ss: 133-152.

Frase, P. and Sullivan, B. (2003), *The Future of Education Under the WTO*, web: <http://www.campusdemocracy.org/wtoed.html>

Gereffi, G., (1994), "The organization of buyer-driven global commodity chains: how US retailers shape overseas production networks", Gereffi, G., and Korzeniewicz, M., (eds) *Commodity Chains And Global Capitalism*, Praeger, Westport, CT, içinde, Chapter 5.

Ishikawa, Kaoru (1985), *What Is Total Quality Control: The Japanese Way*, London: Printece-Hall.

Juran, J. M. (1989), *Juran on Leadership For Quality: An Executive Handbook*, New York: The Free Press.

Mincer, J. (1958), "Investment in Human capital and Personal Income Distribution", *Journal of Political Economy*, 66, s. 281-302.

Mueller, D. C. (1989), *Public Choice II*, Cambridge, Cambridge University Press.

Musgrave, R. (1969), "Provision of Social Goods", Margolis and Guitton (eds), *Public Economics*, s. 124-144, London: MacMillan Press, içinde.

Rikowski, G. (2002), *Globalisation and Education*, web: <http://www.ieps.org.uk>

Samuelson, P. A. (1954), "The Pure Theory of Public Expenditure", *Review of Economics and Statistics*, 36, 387-89.

Schultz, T. W. (1960), "Capital Formation by Education", *Journal of Political Economy*, 68.