



5.4.3. W. EDWARDS DEMING 1900-1993

William Edwards Deming, 14 Ekim 1900'de Sioux City, Iowa, ABD'de doğmuştur. İyi bir eğitim görmüş müzisyen anne Plume Irine Edwards ile matematik ve hukuk eğitimi almış baba William Albert Deming'in ilk çocuğudur. Bir erkek ve bir kız kardeşi vardır. Federal Devletin kıtanın batısına yerleşimi teşvik amacıyla toprak dağıttığı sırada babasının Wyoming, Powell'da aldığı ve 1907'den itibaren yaşadıkları yaklaşık 160 dönümlük bir çiftlik evinde büyümüştür. Yaşadıkları ev kötü şartlara sahiptir ve aile çoğunlukla yokluk, hastalık, açlık ve borçlarla boğuşmak zorunda kalmıştır. Liseden mezun olduktan sonra Wyoming Üniversitesine gitmiş ve 1921 yılında elektrik mühendisliği diploması; 1924 yılında da Colorado Üniversitesinden matematik ve fizik alanlarında yüksek lisan derecesi almıştır. 1927 yılında Yale Üniversitesinde Matematik doktorasını tamamlamıştır. Müzik teorisi üzerine de çalışmalar yapan Deming birçok beste yapmıştır.

Doktorasını yaparken Chicago'daki Western Electric'e ait Hawthorne tesislerinde çalışmış, burada kalitenin istatistiki kontrolünün babası Walter Shewhart ile tanışmıştır. 1927 yılında nitrojenin tahıllar üzerindeki etkisini araştırmak üzere Tarım Bakanlığı Laboratuvarlarında işe başlamıştır. Walter Shewhart'tan İstatistiki Süreç Kontrol tekniklerini bu dönemde New York'a yaptığı düzenli geziler sırasında öğrenmiştir. 1939'da Deming, ABD Nüfus idaresinde çalışmaya başlamış ve 1940 nüfus sayımlarında ilk kez kullanılacak bazı örnekleme

tekniklerini geliştirmiştir. Tam sayım yerine uygulanan örnek-leme teknikleri hem başarılı olmuş hem de nüfus sayım maliyetlerinde çok ciddi tasarruf yapılmasını olanaklı hale getirmiştir. Deming, II. Dünya Savaşı sırasında Stanford Üniversitesinde Shewhart'ın istatistiki süreç kontrol metotlarını savaş üretiminde görev alan mühendis, kontrolör ve diğer görevlilere öğretecek dersleri planlamış ve bu dersleri vermiştir. Bu derslerinde katkısıyla kaliteye artan ilgi sonucunda Şubat 1946'da Amerikan Kalite Kontrol Topluluğu (ASQC) kurulmuştur.

Aynı yıl Deming, Amerikan Nüfus idaresinden ayrılarak özel sektöre istatistik danışmanlığı yapmaya başlamıştır. New York Üniversitesi İşletme Bölümünde kalite denetimi dersleri vermeye başlamıştır bu derslere 1975 yılına kadar devam etmiştir. 1947 yılında General McArthur tarafından Japonya'ya davet edilmiş ve kendisinden 1951 Japon nüfus sayımı için yardımcı olması istenmiştir. 1947'de pek çok Japon istatistikçiyle iyi arkadaş olan Deming; 1950'de zirvedeki Japon şirketlerinin yöneticilerine ve teknik ekibine istatistiki süreç kontrol seminerleri vermek üzere Japon Bilimadamları ve Mühendisler Birliği (JUSE) tarafından Japonya'ya davet edilmiştir. Bundan sonra neredeyse her yaz Japonya'ya giden Deming, kalitenin neredeyse 'kutsallaşacak' fikriyatını anlatmıştır ve 'Japonlara kaliteyi öğreten adam' olarak tarihe geçmiştir. Japonlar, beğenilerinin ve kadirşinaslıklarının bir ifadesi olarak iş dünyasında 1951'den itibaren verdikleri itibarı yüksek ödüle Deming ödülü adını vermişlerdir. JUSE bu ödülü halen vermeye devam etmektedir.

Japonların savaş sonrası ekonomik başarılarını ona atfeden ve 1970'lerin sonunda Amerikan şirketlerinin yaşadıkları çok ciddi krizin çıkışı olarak gösterilen Japon örgütlerinin yönetim tarzını anlatan 'Japonlar Yapabiliyorsa Biz Neden Yapamayalım'

isimli belgeselin 1980 yılında NBC televizyon kanalında yayınlanmasının ardından Amerika yaklaşık 30 yıl sonra Deming'i keşfetmiştir. 80. Yaş gününe yaklaşan Deming'in danışmanlık hizmetlerine olan talep birdenbire artmıştır. Ford, P&G, DuPont, Hewlett Packard, gibi pek çok büyük firmaya danışmanlık yapmış kaliteyi ve kalite yönetimini önemsetmiştir.

Kalite hakkındaki mesajını yaymak isteyen ve bunun için çok fazla zamanı kalmadığını bilen Deming, Amerika'nın her yerinde 4 günlük kalite yönetimi seminerleri vermeye başlamıştır ve bu eğitimlere ölümüne bir ay kalana kadar devam etmiştir. İki yüze yakın makalesi ve üç kitabı bulunan Deming 20 Aralık 1993'te, 93 yaşında iken kanserden vefat etmiştir (Tompkins, 2005:332; Reid ve Sanders, 2007: 143; Halis, 2010:76; Çelik, 2010:101).

5.4.4. DEMING'İN 14 İLKESİ

Toplam Kalite Yönetimi felsefesinin ve tekniğinin gelişmesinde birinci derecede rol oynayan W. Edwards Deming hem kavramsal hem de pratik katkılarıyla literatürde önemli bir yer işgal etmektedir. II. Dünya savaşının yıkıntılarından silkinerek ayağa kalkmaya çalışan Japonlara "Beni dinler ve söylediklerimi uygularsanız, siz Japonlar beş yıl içerisinde Amerikalıların düzeyine ulaşırsınız. Beş yıl daha uygulamaya devam ederseniz Amerikalılar size yetişmeye çabalar" (Çelik, 2010:102) diyecek kadar özgüveni yüksek olan Deming, fikir sisteminin belkemiğini 1986 yılında yazdığı ve örgütlerde değişim fikrini işlediği *Krizden Çıkış* isimli kitabında ünlü 14 ilkesiyle şu şekilde özetlemiştir:

1. Ürün ve hizmet iyileştirme hedefi sürekli olmalıdır: Ürün ve hizmet kalitesini geliştirmek için açık, anlaşılır ve süreklilik arz eden hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere bağlılık yönetimce gösterilmeli; bu hedefler doğrultusunda çalışılmalıdır.

2. Yeni felsefeyi benimseyin: Örgüt, Batı tarzı yönetim anlayışını terk edip, yerine, sürekli iyileştirme felsefesini benimsemelidir. Bu benimseme hem aklın hem de yüreğin dönüştürülmesi anlamına gelir.

3. Kitle denetimine olan bağımlılığınızı bitirin: Kitle halinde kalite muayeneleri yaparak kalitesiz olanı ayıklama alışkanlığı terk edilmelidir. Üretimde ilk adımdan itibaren kaliteli üretme, her aşamada kaliteyi yakalama kitle denetiminin yerini almalıdır.

4. Fiyat etiketlerine bakarak işi ödüllendirme uygulamasına son verin: Düşük etiketli tedarikçilerin sağladıkları gelirler hemen her zaman üretilen nihai ürünün kalitesine zarar vermektedir. Örgütler, adil bir fiyata tam olarak istediğimiz niteliklerde girdi sağlayabilecek bir-iki tedarikçiyle anlaşıp onlarla uzun soluklu ilişkiler kurmalıdır. Sadakat ve güven, toplam maliyetleri düşürecektir.

5. Ürün ve hizmet sistemini daima iyileştirin: Kalite iyileştirme bir kerelik bir faaliyet değildir. Kalite iyileştirme uğraşına ara vermeyiniz. Çıktığında yangını söndürmeye odaklanmak, çalışanları üretimin asgari standartlarından sorumlu tutmak, örgütün tüm mensuplarını aslında kontrolleri altında olmayan birtakım sayısal hedefleri gerçekleştirmeye zorlamak gibi genel uygulamalar yerine sürekli olarak sistemi iyileştirmeye çabalamak, böylelikle kalite standartlarını devamlı artırmak çok daha mantıklıdır.

6. Eğitim faaliyetlerini kurumsallaştırın: Her çalışanın işini iyi yapabilmek için gerekli eğitimi alması zorunludur. Ayrıca, çalışanlar, süreç iyileştirmesine katkıda bulunabilmek için istatistik araçları asgari seviyede kullanabilmelidir ve bunun eğitimini almalıdırlar.

7. Kurumsallaşmış liderlik: Her seviyedeki nezaretçiler, emir veren, cezalandıran yöneticilik yerine diğerlerinin faaliyetlerini kolaylaştıran yöneticilik yapmaya başlamalılar ve bu yeni

rolü benimsemelidirler. Kolaylaştırıcı liderlik, gerekli aletleri ve kaynakları temin etmeyi, çalışanın işten içsel tatmin almasının önündeki tüm engelleri kaldırmayı ve süreç iyileştirme projelerinin rayında gitmesini sağlamayı içerir. ,

8. Korkuyu ortadan kaldırın: Eğer çalışanlarınız soru sormaktan korkuyorsa, hatalar kabullenilemiyorsa, sorunlar bildirilemiyorsa, risk alınamıyorsa; başka bir ifadeyle, işini ya da terfi hakkını kaybetme korkusuyla çalışanlar, kendilerinden beklenen minimum seviyedeki standardı tutturup kurallara harfiyen uymaktan başka bir şey yapmıyorsa kalite artmaz.

9. Çalışanlar arasındaki engelleri kaldırın: Örgütün birimleri arasında işbirliği ve danışma eksikliği olduğunda kalite düşer. Birimler ve bireyler, takımlar halinde birlikte çalışmalıdır. Birlikte çalışılamıyorsa, sorunun nedenleri bulunmalı ve giderilmelidir. Korku salarak yönetmek, paylaşılan amaç noksanlığı bu sorunun nedenleri arasında yer alabilir.

10. Sloganları, çalışanları zorlayıp hedefler vermeyi bırakın: "İşyerindeki kazalar %20 azaltılacak" şeklindeki hedefler bir tür zorlamadır. Bu tür hedefler ve sloganlar çalışanlara genellikle nasıl başaracaklarına dair yöntem, araçlar ve rehberlik sağlamadan dayatıldığından dolayı bir işe yaramazlar. Çalışan nasıl ki yeterli ışık ya da alet edevat olmadan üretim yapamazsa eğitim almadan, iyi nezaretçilere sahip olmadan da kaliteli üretim yapamaz.

11. Çalışanlarınız için belirlenen üretim kotalarını yöneticiler için sayısal hedefleri ayıklayın: Çünkü bunlar, genellikle sadece korkuya sebep olacaktır ve kotaların doldurulması, sayısal hedeflerin tutturulması genellikle çalışanın kontrolü altındaki değişkenlere bağlı değildir. Herkesi sistemi sürekli iyileştirme çabalarına dahil etmek en iyisidir. Bu yöntem hem nitel hem de sayısal hedefleri tutturmanın en iyi yoludur.

12. Çalışanın yaptığı işten gurur duymasını engelleyen her şeyi ortadan kaldırın: İnsanlar yaptıkları işten gurur duymak ister. İşten duyulan gurur, en önemli güdüleyicidir. Çalışanlar anlamlandıramadıkları kurallarla ve örgüt politikalarıyla boğuşuyorlarsa; kaliteye değil sayılara göre işleyen bir ödüllendirme mekanizması varsa; onlara, sistemi iyileştirme fırsatları verilmiyorsa işlerinden gurur duyamayacaklardır.

13. İyi bir eğitim ve kendini geliştirme programı başlatın: 6. Maddede söz edilen, çalışanın hizmet içi eğitimi tek başına yeterli değildir. İnsan değerli bir kaynaktır. Maliyet unsuru değildir. Bu sebeple çalışanlar ihtiyaç duyuldukça yeniden eğitime tabi tutulmalı ve kişisel gelişimlerini desteklemek için onlara imkanlar sunulmalıdır.

14. Dönüşümü başarmak için harekete geçin: Gerekli dönüşümü başarmak için idare herkesi kapsayacak ayrıntılı bir eylem planı yapmalıdır. İhtiyaç duyulan alanlarda komiteler kurulmalı, eğitim verilmeli ve ödül sistemi oluşturulmalıdır.

Deming, uzun yıllar boyunca danışmanlık yaptığı örgütlerin üst düzey yöneticileri ile teknik personeline kalitenin ne kadar kilit bir hayatiyete sahip olduğunu önemsetmeye çalışmıştır. Onlara, istatistikî süreç kontrolü prensiplerini ve tekniklerini anlatmıştır. Kaliteyi "piyasanın ihtiyaçlarına uygun olan düşük maliyette ve tahmin edilebilir ve güvenilebilir sonuçların elde edilmesi" olarak tanımlayan Deming (1986), yaşadıklarından edindiği deneyimle her hangi bir örgütte üst yönetimin kabulü ve tam desteği olmadan örgütlerde yapılacak her türlü değişikliğin, özellikle kalite yönetimi, istatistikî süreç kontrolü gibi uygulamaların, başarı şansının olmadığını söylemiştir (Tompkins, 2005:332).