

# KalDer ÖNCE KALİTE

YIL: 25 Sayı: 180 • Haziran - Temmuz - Ağustos 2015 • 8,00 TL

DEĞİŞİM  
KARARLILIK  
TEŞVİK  
ODAKLANMAK  
YENİLEŞİM  
YARAKINDALIK  
YERLEŞİM  
KALİTE  
EMPATİ  
YETKİLİ  
YETKİLİ  
STRATEJİ  
PERFORMANS  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK  
İNŞANCIL  
ÖZGÜVEN  
BAĞIMSIZ  
TECRÜBE  
MOTİVASYON  
İNANMAK  
KÂRLILIK  
TAKDİR

# LİDERLİK

ÇÖZÜM  
PROAKTİF  
İŞ BİRLİĞİ  
İZ

DEĞERLENDİRME  
MODEL  
HEDEF

İYİ  
NİMSERLİK  
BİLGİ  
GÜVEN  
PLANLAMA  
YARATICI  
RİSK  
YARATICI  
YARATICI  
YARATICI

VİZYON  
YENİLİKÇİ  
YENİLİKÇİ  
YENİLİKÇİ

EĞİTİM  
DEĞER YARATMA  
BAŞARI  
DONANIM

# MÜKEMMELİYET

# en sevilen akaryakıt şirketi yine opet!

KALDER Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi'ne göre 9 senedir üst üste Türkiye'nin en sevilen akaryakıt şirketi seçildik. Teşekkürler Türkiye!



/Opet



/OpetTr



**TMME**  
Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi



Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME), KalDer - Türkiye Kalite Servisi ve US Analytics Limited (USA) Şirketi tarafından ACI - American Customer Satisfaction Index, IFTI - IFTI Travel International, National Quality Research Center ve Michigan Üniversitesi ile ortaklaşa olarak gerçekleştirilmiştir.

Türkiye Kalite Derneği – KalDer ile Sabancı Üniversitesi  
Yönetici Geliştirme Birimi EDU arasında gerçekleşen işbirliğiyle

## “Rekabet Odaklı Yönetim Gelişim Programı”

3 Ekim 2015 tarihinde başlıyor.

### Program

- Yeni Dünyada Rekabet ve Yöneticilik
- Müşteri Odaklı Olmak Nasıl Fark Yaratır?
- Sürdürülebilir Rekabet Gücü İçin Yönetim Yaklaşımları
- Yüksek Performans İçin Süreçlerle Yönetim
- Yönetici Olarak Ben
- İletişimin Gücü
- Etkin Ekip Yönetimi İçin İpuçları
- Yaratıcı Çözümler Geliştirme ve Karar Alma
- Hedeflerle Yönetim Uygulamaları
- Stratejik Bakış
- Değişimi Anlamak, Yönetmek ve Öncülük Etmek

### Eğitim Yeri

Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi - EDU, İstanbul

### Detaylı Bilgi ve Ön Kayıt için

Türkiye Kalite Derneği-KalDer

Tel: 0216 518 42 84 Faks: 0216 518 42 86

Nezahat EREN, KalDer İK ve Eğitim Yöneticisi nezahat.eren@kalder.org

Şennur AKIN, KalDer Eğitim Uzmanı sennur.akin@kalder.org

KalDer ve Sabancı Üniversitesi Yönetici Geliştirme Birimi EDU işbirliğiyle hazırlanan üst kademe yöneticilere yönelik “Rekabet Odaklı Yönetim Gelişim Programı” ile kurumların sürdürülebilir rekabet gücünü artırması hedefleniyor.

Program boyunca katılımcılar, “Rekabetçi Yönetim Rehberleri” ni kendileri hazırlayacaklar. Bu rehberlerin hazırlanması ve geliştirilmesinde bire bir akademik rehberlik alabilecekler.

[www.kalder.org](http://www.kalder.org)

[www.edu.sabanciuniv.edu](http://www.edu.sabanciuniv.edu)



Türkiye Kalite Derneği - KalDer ile  
Bahçeşehir Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi - BAUSEM işbirliğinde

## “Sürdürülebilir Gelişim ve Mükemmellik” Sertifika Programı

25 Kasım 2015 tarihinde başlıyor.

### Program

- EFQM Mükemmellik Modeli
- İstatistiksel Proses Kontrol
- Stratejik Yönetim
- Proje Yönetimi
- Kurumsal Risk Yönetimi
- Kaizen-Maki Gami-Poka Yoke / Problem Çözme
- Süreç Yönetimi
- Yalın 6 Sigma Farkındalık Eğitimi
- Kıyaslama
- Pazarlama
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk
- İletişim
- Kurum Kültürü
- ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi (Çevre / ISG)
- Sürdürülebilirlik

### Eğitim Yeri

Bahçeşehir Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi - BAUSEM

### Detaylı Bilgi ve Ön Kayıt için

Türkiye Kalite Derneği - KalDer

Tel: 0216 518 42 84 Faks: 0216 518 42 86

Nezahat Eren, KalDer İK ve Eğitim Yöneticisi nezahat.eren@kalder.org

Gözde Demir, KalDer Eğitim Sorumlusu gozde.demir@kalder.org

KalDer ve BAUSEM işbirliğinde gerçekleştirilecek “Sürdürülebilir Gelişim ve Mükemmellik Sertifika Programı”na, yönetimde bütünsel kalite yaklaşımı ile mükemmellik kültürünü yaşam biçimi olarak benimseyen ve çalışma hayatlarında fark yaratarak çalıştıkları kurumların rekabet gücünü yükseltme çabasında olan tüm çalışanları, yönetici adayı ve yöneticileri bekliyoruz.

[www.kalder.org](http://www.kalder.org)

[www.bausem.bahcesehir.edu.tr](http://www.bausem.bahcesehir.edu.tr)



# MÜKEMMELLİĞİ SÜRDÜRMEK

Değerli KalDer Üyeleri,

Rekabet; aynı amacı güden kişiler/ya-pıplar/organizasyonlar arasındaki “yarış” olarak tanımlanmaktadır. Aynı sektörde bulunan diğer kurumların dışında, farklı sektörlerdeki gelişmeler sonucu ortaya çıkmış yeni iş kolları, yeni kurumlar da rakibimiz olabilmektedir. Hatta “global bir köy” haline gelen Dünya’da; Uzakdoğu, Amerika ve Avrupa ile de rekabet etme zorunluluğumuz bulunuyor. Öte yandan kurumsal rekabetin yanı sıra kendi kurumumuz ve farklı kurumlardaki çalışanlarla da profesyonel bir yarışa girmemiz kaçınılmaz hale gelmekte...

Dün işe yarayan, fayda yaratan iyi uygulamalar, üzerinden çok da vakit geçmeden demode ve işe yaramaz hale geliyor. Dün yaptıklarımızı bugün yeniden yaparak başarı kazanamayacağımızı artık tüm iş dünyası görüyor. Her gün çeşitli kaynaklarda zamanın yıldız şirketlerinin ayak uyduramadıkları yenilikler karşısında rekabet güçlerini yitirip yok olduklarını görüyor, duyuyoruz.

Yapılacak tek şey var. Mükemmellik Arayışına durmadan devam etmek yani Mükemmelliği Sürdürmek için çalışmak. KalDer’in 25 yıldır ülkemizde uyguladığı EFQM Mükemmellik Modeli bahsettiğimiz sebeplerle yaratıcılığı, yenileşimi, başkalarından hatta rakiplerden öğrenmeyi, objektif ve çok boyutlu değerlendirmeyi her zaman ön planda tutmakta ve tavsiye etmektedir.

Bu pencereden bakarak bu yıl 17-18 Kasım 2015 tarihinde gerçekleştireceğimiz 24. Kalite Kongresi’nin temasını “Mükemmelliği Sürdürmek” olarak belirledik.

Bu yıl kongre içerisinde siz değerli kalite gönüllülerini heyecanlandıracak yeni bir süreç başlatıyoruz...

KalDer’in 25. kuruluş yıldönümünde, kurumun, kalite ve mükemmellik yolculuğunda, sürece ve bunun sürdürülebilirliğine katkı



**A. Hamdi Doğan**  
KalDer Yönetim Kurulu Başkanı

veya katılımında bulunmuş, yapacakları katkılarıyla mükemmellik kültürünün sürdürülebilirliğini sağlayan kurum, kuruluş veya kişilerin tanınması, onurlandırılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda; 1993 yılından bu yana EFQM Büyük Ödülü / Türkiye Mükemmellik Büyük Ödülü ve Süreklilik Ödülü alan kurum/kuruluşlar, KalDer’e hizmet etmiş emek vermiş değerli eski KalDer Başkanları, KalDer’e faaliyetlerinde önemli katkı sağlayan ve işbirliği yapan kurum ve kuruluşlar; değerli protokolün katılımı ile 17 Kasım tarihinde, 24.Kalite Kongresi’nin ilk günü “KalDer Mükemmellik Elçileri” (KalDer Excellence Ambassador) Plaket Töreni’nde onurlandırılması planlandı.

KalDer’in bu yıl kutladığı 25. Yılında, günlük akışın dışına çıkarak durup düşünecek ve geride bıraktığımız 25 yılı değerlendirerek önümüzdeki 25 yılın öngörülerine Büyük Resmi görmeye çalışacağız. Sizleri de bu düşünce maratonunda aramızda görmek bizlere güç katacaktır.

Görüşmek dileğiyle,



“

**KalDer'İN 25 YILDIR  
ÜLKEMİZDE UYGULADIĞI  
EFQM MÜKEMMELLİK  
MODELİ BAHSETTİĞİMİZ  
SEBEPLERLE YARATICILIĞI,  
YENİLEŞİMİ ,  
BAŞKALARINDAN  
HATTA RAKİPLERDEN  
ÖĞRENMEYİ, OBJEKTİF  
VE ÇOK BOYUTLU  
DEĞERLENDİRMEYİ HER  
ZAMAN ÖN PLANDA  
TUTMAKTA VE TAVSİYE  
ETMEKTEDİR.**

”



Sahibi KalDer Adına  
**A.Hamdi DOĞAN**

Genel Yayın Yönetmeni ve  
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
**Neslihan CİNGİ**  
neslihan.cingi@kalder.org

Yayın Kurulu  
**A. Hamdi DOĞAN, Akın ALIÇİOĞLU,**  
**Erdenay GÜL, Fügen TOKSÜ,**  
**Gül GÖKTEPE, Özlem YÜZAK,**  
**Tolga YÜCEL, Selami ÇELEBİOĞLU,**  
**Selçuk ERGENÇ**

İdare Merkezi  
**Türkiye Kalite Derneği**  
**(KalDer)**  
Centrum İş Merkezi, Aydınevler Sanayi  
Cad. No:3 Küçükyalı 34854 İstanbul  
Tel: 0216 518 42 84  
Faks: 0216 518 42 86  
www.kalder.org  
e-posta:kalder@kalder.org

Yapım  
**Ajans Çınar**  
**Aykosan Sanayi Sitesi**  
**Dörtlü D Blok No:36**  
**İkitelli / İstanbul**  
**Tel: 0212 629 00 77**

Baskı  
**Yeni Devir Matbaacılık**  
**ve Gazetecilik A.Ş.**  
**Yüzyıl Mah. MAS-Sit**  
**Matbaacılar Sit.**  
**4. Cadde No:109**  
**Bağcılar / İstanbul**  
**Tel: 0212 429 01 20**

**Önce Kalite Dergisi, Türkiye Kalite**  
**Derneği tarafından 2 ayda bir yayınlanır.**

Ulusal-Türkçe-2 Aylık  
ISSN: 1301-4978

Önce Kalite Dergisi'ndeki yazı ve resimler  
kaynak gösterilerek kullanılabilir.

- |           |  |           |   |
|-----------|--|-----------|---|
| <b>4</b>  | <b>BAŞKANDAN</b>   | <b>30</b> | <b>SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTENİN İLK VE TEMEL KOŞULU: LİDERLİK</b> |
| <b>8</b>  | <b>LİDERLİK VE LİDER YÖNETİCİLER</b>                                   | <b>36</b> | <b>KalDer'DEN HABERLER</b>                                    |
| <b>10</b> | <b>YENİ NESİL LİDERLİK</b>   | <b>38</b> | <b>KalDer'DEN HABERLER</b>                                    |
| <b>14</b> | <b>EĞİTİM YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIM: VİZYONER LİDERLİK</b>             | <b>40</b> | <b>KalDer'DEN HABERLER</b>                                    |
| <b>16</b> | <b>LİDERLİK VE KURUMSAL MÜKEMMELLİK</b>                                | <b>44</b> | <b>KalDer'DEN HABERLER</b>                                    |
| <b>20</b> | <b>PATRON MERKEZLİ YÖNETİM FELSEFESİNDEN 'LİDER' MERKEZLİ YÖNETİME</b> | <b>50</b> | <b>KalDer'DEN HABERLER</b>                                    |
| <b>22</b> | <b>ÇOK BOYUTLU LİDERLER</b>  | <b>52</b> | <b>ŞUBELERDEN HABERLER / ANKARA</b>                           |
| <b>24</b> | <b>SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK</b>   | <b>54</b> | <b>ŞUBELERDEN HABERLER / İZMİR</b>                            |
| <b>28</b> | <b>DEĞİŞİMİN MİMARARI OLAN GELECEĞİ DE YÖNETİR</b>                     | <b>58</b> | <b>ŞUBELERDEN HABERLER / BURSA</b>                            |
|           |  | <b>63</b> | <b>VİZYONER, ESİN VEREN VE BÜTÜNSEL LİDERLİK</b>              |
|           |  | <b>64</b> | <b>TEMSİLCİLİK / KAYSERİ</b>                                  |

#### **Yazarlar ve Kuruluşlardan gelen yazılar:**

- A4 sayfasına, her taraftan 2 cm marj bırakılarak, 1,5 cm boşluk, 12 punto Arial veya Times New Roman karakteri ile en fazla 4 sayfa yazılmalıdır.
- Yazı başlığı ve yazar adı koyu font ile yazılmalıdır
- Yazar unvanı, e-posta adresi yer almalıdır.
- Yazara ait en az iki adet yüksek çözünürlükte vesikalık olmayan hareketli tarzda resimler olmalıdır.
- Gelen yazılar, yayın kurulu tarafından okunurluğunun artırılması, uzunluğunun kısaltılması gibi durumlarda yazının içeriğinde, başlıkta değişiklik yapılabilir. Bu değişiklik yapma hakkı dergimizce saklıdır.

# Liderlik

KalDer Türkiye Kalite Derneği olarak; EFQM modeli kapsamında 25 yıldır uygulama, öğrenme ve kuruluşlar arasında bilgi alışverişi esasına dayanan eğitim ve gelişim fırsatları sunarak iş dünyasında yeni bir lider nesli yetişmesine katkıda bulunuyoruz.

Mükemmelliğin temel kavramlarına baktığımız zaman ilkin "LİDERLİK" kriterini görüyoruz. Kurum, kuruluş ve markaların başarılarını devam ettirebilmeleri, itibarlarını arttırmaları ve sürekli gelişimi, yenileşimi sağlayabilmeleri için geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olabilecek liderlere ihtiyaçları vardır. Lider; öngörü yeteneğine sahip, çalışanlarına sahiplenme duygusunu aşıl原因an, performans konusunda etik ve hesap verebilir olan, yenilikler karşısında özendirici olup yeni fikir/düşünce geliştirilmesi kültürünü destekleyen bir yapıda olmalıdır. Mükemmel sonuçlar elde edip bunu sürdürmek aynı zamanda dengeli gelişimi sağlamak; mükemmel taşıyan liderlik yani liderlik mükemmelliği ile mümkündür.

Türkiye Kalite Derneği Yönetim Kurulu Başkanı'mız A. Hamdi Doğan'ın "Mükemmelliği Sürdürmek" içerikli yazısında paylaştığı üzere; değişimin bilincinde olan liderler kurumları başarıya ulaştırırken değişim karşısında kayıtsız kalanlar ise kurumları yok olmaya mahkûm etmektedir.

Bu doğrultuda "LİDERLİK" temalı yeni sayımızda; Bilim İlaç Genel Müdür ve KalDer Yönetim Kurulu Üyesi Erhan Baş, İstanbul İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı Serkan Gür, Seçkin Danışmanlık ve Eğitim Kurucu ve Genel Müdürü Celal Seçkin, Foxconn Türkiye Genel Müdürü Tuna Kardeş, Kıdemli Eğitim Uzmanı Doç.Dr. Buket Aksu, ICF Türkiye Başkanı Naci Demiral, Ata Online Genel Müdürü Sarp Demiray, Sabancı Üniversitesi Yönetim Bilimleri Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Füsün Ülengin, Prof. Dr. Alper Cihan, LC Waikiki ve KalDer Yönetim Kurulu Üyesi Necip Özçer'in değerli görüşlerini okuyabilirsiniz.

KalDer'in 25.kuruluş yıldönümünü kutladığımız 2015 yılında, 24.Kalite Kongresi'ni 17-18 Kasım tarihlerinde gerçekleştiriyoruz. Sizleri de kongremizde görmekten memnuniyet duyarız.

Son olarak KalDer Kurumsal İletişim Yöneticisi Neslihan Cingi'nin 29 Temmuz tarihinde bir erkek bebeği olmuştur. Kerem bebeğe hoş geldin diyor, arkadaşımız Neslihan ve ailesine mutluluklar diliyoruz.

Sevgi ve Saygılarımla,

Sosyal medya adreslerimiz;



/turkeykalitederneği



/kalitederneği



/kalitederneği



/company/kalder



/turkeykalitederneği



/kalitederneği



/turkeykalitederneği



/+kalder



**Görkem Erkuş**

gorkem.erkus@kalder.org

Sürdürülebilir başarının en büyük anahtarlarından birisi hiç kuşkusuz geleceğe yön veren liderlerdir. KalDer'in bu sayısında "liderlik" ve "lider yöneticiler" kavramlarını mercekte geçiriyoruz.

# LİDERLİK VE LİDER YÖNETİCİLER



İyi bir lider şirket için bir misyon oluşturup tüm çalışanları bu ortak misyon etrafında toplayarak harekete geçirebilen kişidir.



**K**alite artık sadece kurumların ajandasında değil; sosyal ve kültürel açılardan da yaşamın her metrekaresinde karşımıza çıkan bir kavram. Sürekli değişim ve gelişim içinde olan konjonktür kalite kavramının önemini de kat be kat arttırmaya devam ediyor. Küresel açıdan bu girift yapı kurum ve kuruluşların, bu anlayışı "mükemmel" şekilde uygulamasını zorunlu kılıyor. İşte tam da bu noktada "lider yönetici" kavramı karşımıza çıkıyor. Durmaksızın değişen yerel ve global arenada; rekabetin her anlamda arttığı iş dünyasında yönetici kavramı da zamanla değişim göstermiş, bugünse daha çok liderlik kavramı ile tanımlanmaya çalışılan bir nosyon haline gelmiştir. Çünkü lider yöneticilerin önderlik etmediği şirketlerin sürdürülebilir başarısından hem kurum kültürü hem de ekonomik anlamda söz etmek mümkün değildir.

Liderlik konusunda pek çok teori dile getiriliyor. Bugün liderlik dendiğinde hayatımızda "Kendinin Lideri", "İşinin Lideri", "Takımının Lideri", "Stratejik Liderlik" veya "Vizyoner Liderlik" gibi pek çok farklı adlandırmalar ve kategoriler yer alıyor. Ancak ortak paydada her biri iyi bir liderin yönlendirme, yaratıcı, insan merkezde yaklaşım, girişimci, inovatif olma özelliklerinden bahsediyor. Bu özellikleri barındırmayan ve yalnızca yönetici unvanına sahip kişiler bir kurum ya da kuruluşun

ancak mevcut statükosunu koruyabiliyorlar.

Günümüzde en çok konuşulan liderlik modellerinden ikisi "İşlevsel (Transactional) Liderlik" ve "Dönüşümcü (Transformational) Liderlik'tir. Bunların içinde dönüşümcü lider kuşkusuz bir kurumun geleceği için en fazla kilit rolü üstlenen liderdir. Hem kurum değerlerinin belirlenmesi hem de yaşama geçirilmesi bakımından dönüşümcü liderler en çok aranan liderlerdir. Kurum çalışanlarını bir arada tutan, hep birlikte aynı yönde ve uyum içinde hareket etmelerini sağlayan bir özellik gösterir. Hatta belli noktalarda kuruma kimliğini kazandıran ve diğer şirketlerden ayrışmasını sağlayan kimliğin oluşmasında da nihai bir rol üstlenir.

EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) kurumsal mükemmelliği anlatmak için tam sekiz kriterden söz eder. Benzer şekilde biz de liderlik kavramından söz ederken çoğu kez bu sekiz kavramı temel alıyoruz. Vizyonerlik, esin verme, bütünsel liderlik hem "lider yönetici"yi tariflerken hem de kurumsal kaliteden bahsederken en çok başvurduğumuz tanımlardan. Bu da bir kez daha gösteriyor ki kalite ve liderlik aslında birbiri içine geçmiş iki kavramdır. Türkiye Kalite Derneği (KalDer) olarak bu sayıda ele aldığımız kalite-liderlik ilişkisi umarız sizler için de yararlı birer referans noktası olur.



"Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir."

Warren Bennis

# • YENİ NESİL • LİDERLİK

Bilim İlaç Genel Müdürü Erhan Baş'a başarılı bir lider olmanın şifrelerini sorduk. Baş, en önemli vurguyu firmanın değerlerini koruyabilmeye, güvenilir ve içten olabilmeye yaptı.

**T**üm dünyada iş yapış şeklinin değiştiği, paydaşların firmalardan beklentilerinin her geçen gün arttığı, yeni nesil liderlere ihtiyaç duyduğumuz bir dönemdeyiz. Artık toplum firmaların kar etmeleri ile ilgilenmiyor; ama bu karı nasıl elde ettikleri ve nereye harcadıklarına dikkat ediyor. Toplum firmaların "iyi ve sorumlu firma" olmaları konusunda büyük bir itici güç olmuş durumda. İyi şirket olmak, iyi performans göstermek yanında, sürdürülebilirlik çalışmalarına odaklanmayı gerektiriyor. Öncelikle bütün paydaşların beklentisini karşılamak en önemli hedef. Gittikçe artan ve birleşen bir küresel vizyon ve farkındalık var. Tüm tüketiciler şirketlerin çevreye duyarlı olmasını, çalışanlarına iyi muamele etmesini, etik ve ahlaki değerleri ön plana çıkarmasını, kadınlara ve azınlıklara eşit hakların verilmesi gibi konulara öncelik etmesini bekliyor. Şirketler iş modellerini müşteriye odaklanarak yeniden tanımlıyor, fark yaratabilmek için yaratıcılığı önemsiyor. Yeni döneme ayak uyduramayan

**DR. Erhan Baş**  
KalDer Yönetim Kurulu Üyesi  
Bilim İlaç Genel Müdürü

kuruluşların ayakta kalması mümkün değil. İş yaşantısında hızlı bir değişim yaşanırken, şirketleri ve çalışanları bu değişimden pozitif şekilde çıkarabilecek liderler ön plana çıkıyor.

Son beş yılda başarılı bir liderin öncelik kazanan liderlik tanımı ve davranışları; değişim yönetimi, çalışanlara önderlik etme, çalışanlarıyla sıkı bağlar kurma, mütevazilik, iletişim yönetimi, vizyon yaratma, çalışanları motive etme, kompleks sistemleri basitleştirme, küreselleşmeyi iyi okuyabilme, yenilikçilik ve yaratıcılıkla beslenme, yeni teknolojilere odaklanma ve dijitalleşmeyi kucaklama, riskleri minimize edebilme, yetenekli insanları şirkete çekebilme, kaybettiklerinden ders alabilme, çalışanlarına, yöneticisine, topluma, müşterisine değer verme, sürdürülebilirliğe inanma, topluma

ve toplumun değerleriyle birlikte hareket etme, sanata, kültüre katkı yapma, gençleri anlayabilme ve şans verebilme olarak ortaya çıkıyor. Lider olmak değişimin liderliğini yapmayı gerektirir. İyi bir lider değişimi doğru tahmin edip doğru zamanda insan, bilgi gibi doğru kaynakları kullanarak uygun sistemler geliştirir.

Başarılı bir lider için tüm bunlar içerisinde en önemlisi ise firmanın değerlerini koruyabilmek, güvenilir ve içten olabilmektir. Bunları yapabilmek için liderlerin sahip olması gereken en önemli beceriler duygusal zekâ, iletişim, etkin dinleme ve empatidir.

Günümüzde güçlü bir liderlik stratejisi olmayan şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamaları neredeyse olanaksızdır. Bu sebeple, liderlik yetkinliğimizi en üst seviyede kullanmayı son derece önemsiyor ve daha güçlü bir liderlik stratejisi için Bilim İlaç Liderlik Modeli olan "BI'L Modeli"ni uyguluyoruz.

Kuruluşların sürdürülebilir mükemmelliğe erişebilmesinin temeli, birçok alanda sağlanan sürdürülebilir başarıya bağlıdır. Kurumsal yönetimin farklı boyutlarında başarı sağlayarak 2011 yılında EFQM Avrupa Kalite Ödülü'nü aldığımızda başarı gösterdiğimiz en önemli alanlardan biri de "Vizyoner, Esin Veren, Bütünsel Liderlik" idi. Ödüllerle tescillenen bu başarılarımızın arkasında köklerimizden aldığımız gücün ve liderlerimizin enerjisinin bütünleşmesini görüyor ve bu mirası gelecek nesillere taşı-

“Günümüzde güçlü bir liderlik stratejisi olmayan şirketlerin sürdürülebilir başarıyı yakalamaları neredeyse olanaksızdır.”



mayı hedefliyoruz.

Değerlerimizden beslenen Bİ'L Liderlik Modeli'ne göre "sosyal sorumlu" liderler yetiştirmek çok önemlidir. Yeni nesil liderlerimizi "sorumlu dünya vatandaşı" olarak konumlandırma konusunu çok önemsiyoruz. Bu doğrultuda, yetenek havuzunda yer alan çalışanlarımızdan gönüllülük programlarına liderlik etmelerini bekliyor, böylece sosyal sorumlu, topluma ve insanlığa duyarlı liderler yetiştirmeyi hedefliyoruz.

Bİ'L Modeli, danışmanlarla yürüttüğümüz çalıştaylar, kıyas çalışmaları ve danışman görüşleri dâhilinde, her kademedен yö-

“ **Lider olmak değişimin liderliğini yapmayı gerektirir!** ”

netici ve çalışanın katılımı ile oluşturulmuştur. Liderlik kültürünün tanımlanmasında, "Kendinin Lideri" "İşinin Lideri" ve "Takımının Lideri" değerlerimiz esas alınmış ve bu değerler kurumsal yetkinliklerimiz ile ilişkilendirilmiştir.

Yıldızlar Takımı adını verdiğimiz yetenek havuzunda, Bilim İlaç'ın geleceğini yetiştirdiğimiz, beş farklı seviyede uygulanan ve içeriği gelişim hedeflerine göre belirlenen bir programa sahibiz. Bireysel liderlikten başlayan bu gelişim sürecinde, kendini, ekibini, işini ve geleceği yönetecek liderler yetiştirmeyi hedeflemekteyiz. Liderlerimiz

yılda 65 saatlik bir eğitim programına dâhil olurlar. Her bir yeteneğe tanımladığımız bireysel gelişim planı dâhilinde, teknik eğitim ve koçluk/mentorluk imkânları da sunmaktayız. Yaklaşık 11 yıldır uyguladığımız bu model kapsamında son iki yıl içerisinde içten atama oranımız 2013'te %80,5 iken 2014 yılında %88 olarak gerçekleşmiştir.

**"LİDERLİK RUHUMDA VAR"** sloganıyla çıktığımız yolda Bİ'L Liderlik Modelimize göre Bilim İlaç lideri;

### Önce kendisinin lideridir.

Her koşulda adil ve tutarlı davranır, yasalara, şirket değerlerine, etik ilke ve kurallara bağlı çalışır. Sürdürülebilirlik çalışmalarına duyarlıdır. Bireysel motivasyonu yüksek ve kişisel gelişimi konusunda proaktif ve kararlıdır. İş ve özel hayatını bir denge içinde götürmeyi başarır.

### Sonra işinin lideridir.

Problem çözme ve analizde başarılıdır. Geçerli bilgilere dayanarak sistematik ve rasyonel yargılara varır. Yaratıcı ve yenilikçidir. Kalite ve verimlilik standartlarının yerine getirilmesini sağlamak için işini takip eder.

### Takımının lideridir.

Enerjisi yüksektir, karar almaya, inisiyatifi üstlenmeye ve eylemi başlatmaya hazırdır. Kurumsal hedeflere ulaşmak için diğerlerin motive eder ve yetkilendirir. İlham verir, yaptığı işlerde rol modeldir. Geleceğin lideridir. Kendi uzmanlık alanında vizyoner hedefler belirler ve bunları cesaret ve yaratıcılık yeteneklerini kullanarak uygular.

### Benim liderlik inancıma göre:

Bir lider öncelikle değişimin katalizörü olmalıdır, vizyonu ile firmasının günümüzdeki hızlı değişime ayak uydurmasını sağlamak en önemli hedefidir. Tüm çalışanları ile bir takım çalışması yaparak, onların yenilikçi fikirlerini alarak bu değişimi yönetir. Aynı zamanda bir lider organizasyonunun değerlerinin korunmasından sorumlu kişidir. Tüm kararlarda ve operasyonlarda inanılan değerlerinin ışığında karar verilmesini sağlamalıdır. Bizim başarılarımızın altında da değerlerimizin arasında yer alan "başarma tutkusu" ve "gelecek nesillere saygı" önemli rol oynamaktadır. Diğer taraftan da bir lider firmada sağlıklı büyümeyi gerçekleştirmek için gerekli ortamın hazırlanmasından,



yetkin insanların firmaya çekilmesinden ve tutundurulmasından sorumludur. Özellikle çalışanların yaratıcılıklarını ve yeni fikirleri ortaya atacakları bir güven ortamı oluşturmalıdır. Bir lider firmanın alması gereken risklerin belirlenmesini sağlamak, ona göre yatırımların yapılmasını ve sağlıklı bir büyümenin inşa edilmesini sağlamakla yükümlüdür.

Bir firmada liderler sadece üst düzey yöneticiler değildir, her seviyede birçok liderle bir şirket yönetilebilir. Şu anda firmamızda

42 adet kurul bulunmakta, bu kurulu her seviyeden birçok lider oluşturmakta ve biz bu kurullar yolu ile firmamızı yönetmekteyiz. Ben sadece Direktörler Kurulu, Sürdürülebilirlik Kurulu gibi bazı kurullara önderlik etmekteyim. Diğerlerinin liderleri her seviyeden birçok çalışanımızdır.

Kendi liderlik tarzımda son 5 yılda odaklandığım en önemli konuların başında itibar yönetimi, iç ve dış iletişim yönetimi, Ar-Ge ve yaratıcılık ortamı oluşturma, sürdürülebilirlik çalışmaları gelmektedir.

# MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNDE LİDER MARKA: VOLKSWAGEN

En beğenilen otomotiv markası olan Volkswagen başarısının ardında yatan liderlik stratejilerini ve kalite anlayışının sırrını anlattı.

**V**olkswagen Binek Araç olarak, ürünlerin ve fiyatların birbirine benzemeye başladığı otomotiv sektöründe, günümüzde müşterilerine farklı deneyimler, hizmetler sunan markaların öne çıktığını düşünüyoruz. Bu doğrultuda en beğenilen otomotiv markası olarak müşterilerimizin bizimle ilgili her türlü beklenti ve taleplerinde müşteri memnuniyetini ve kalitesini birincil önceliklerimiz arasında tutuyoruz.

Markamızın her türlü iş sürecinde kalitenin önemini göz önüne alıyoruz. Yıllardır Volkswagen Binek Araç olarak müşteri hizmetleri ve ürün kalitesi felsefemizi, "Müşteri gibi düşün, Volkswagen gibi davran" olarak belirledik. Bu felsefemizin de iki büyük ayağı bulunuyor: Öncelikle müşterilerimizin bizimle ilgili ne düşündüğüne, beklentilerine ve taleplerine olabildiğince vakıf olmak. Sonrasında da bu beklentileri karşılayacak kalitede hizmet ve ürün sunabilmek.

Bu amaçla, öncelikle Volkswagen sahipleri veya bir Volkswagen sahibi olmayı isteyenler ile her ortamda iletişim kurmaya gayret gösteriyoruz. Dijital iletişimdeki tüm yenilikleri, trendleri sıcaklığı sıcaklığına takip ediyoruz ve hemen aksiyon alıyoruz. Bu iletişimin tek taraflı olmamasına, bizim onlara erişebilmemiz kadar, Volkswagen sahiplerinin de istedikleri gün, istedikleri saatte bize ulaşabileceklerini



bilmelerini sağlamaya çalışıyoruz. Bunun için dijitalde her platformda olmaya gayret gösteriyoruz. Örneğin, internet sitemiz üzerinden tüm ziyaretçilere açık olan Volkswagen Canlı Destek Merkezi aracılığıyla isteyen herkes günün her saati, müşteri temsilcilerimize bağlanarak, satış ve satış sonrası konularında destek alabiliyor. Yine geçen yıl devreye aldığımız [www.volkswagenim.com.tr](http://www.volkswagenim.com.tr) sitemiz üzerinden de Volkswagen sahipleri, randevu alımından fatura kesimine kadar servis ile ilgili tüm işlemleri, bu site üzerinden gerçekleştirebiliyor.

Volkswagen Binek Araç, Facebook'taki 3,3 milyon takipçisiyle halen Türkiye'nin en büyük otomotiv marka sayfası unvanına sahip. 20 milyonu aşkın izlenme sayısı YouTube'un en çok izlenen otomobil marka kanalı olan Volkswagen Türkiye ayrıca, 2014 yılında hayata geçirilmesine rağmen kısa sürede 70.000 takipçi sayısına ulaşan

Volkswagen Türkiye Instagram sayfasıyla ve 18.000 takipçi sayısına ulaşan LinkedIn profesyonel sosyal platformuyla da aynı başarıyı sürdürüyor.

Bu kanallardan aldığımız her türlü bilgiyi de, daha kaliteli hizmet sunmak için kullanıyoruz. Volkswagen Binek Araç olarak, müşteri memnuniyetini artırmak ve müşterilerimize daha iyi hizmet verebilmek için servis teknisyenlerimize teknik, müşteri temsilcilerimize de konularıyla ilgili sürekli eğitimler veriyoruz. Bu eğitimlerin arasında, hizmet kalitemizi artırmak ve üst seviyelerde tutmak amacıyla Volkswagen A.G ile birlikte yürüttüğümüz QSP (Satış Sürecinde Kalite), RSE (Satışta Mükemmel Hizmet), RASE (Serviste Mükemmel Hizmet) gibi eğitim programları bulunuyor. Beklentinin üzerinde servis hizmeti kalitesiyle her yıl Volkswagen Dünyası arasında yapılan eğitim ve servis değerlendirmelerinde üst sıralarda yer alıyoruz.

# EĞİTİM YÖNETİMİNDE YENİ YAKLAŞIM: VİZYONER LİDERLİK

Hızla değişen yeni dünya düzenine istenilen uyumun sağlanabilmesi için artık eğitim kurumlarında da "yöneticilik" kavramı, eğitim sürecinin her basamağında "eğitim liderliği"ne dönüşüyor. Farklılaşan bu anlayışı Serkan Gür ile konuştuk.

**Serkan Gür**  
İstanbul İl Millî Eğitim  
Müdür Yardımcısı

**B**ilim ve teknolojiadaki hızlı gelişim, toplum ve bireyin yaşamında; sosyal, kültürel ve ekonomik yönden önemli değişimlere yol açmaktadır. Bu sebeple kurumlar gün geçtikçe, yönetici/lidere daha fazla ihtiyaç duymakta ve mevcut yöneticilerine liderlik potansiyeli kazandırabilmek için, onlara liderlik eğitimi aldırma yolunu tercih etmektedirler.

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme, onları harekete geçirebilme yeteneğidir. Kurumun belirlenen



amaçlara ulaşabilmesi için hataları ön plana çıkarmak yerine hataların nedenlerini ortadan kaldırmaya çalışmak, liderin en önemli özelliğidir.

Liderliğin çok boyutlu bir kavram olduğu, pek çok liderlik tarzı olduğu elbette unutulmamalıdır. Her ne kadar doğuştan gelen bir özellik olduğu düşünülse de yapılan akademik araştırmalar liderliğin geliştirilebilecek bir özellik olduğunu göstermektedir. Uygulayacağı liderlik tarzı ne olursa olsun, yöneticiliğine liderliğini katmayanlar için tam bir başarıdan, kurumda olumlu bir çalışma ikliminden bahsedilemez. Bunun sonucunda da düşük verimlilik ve iş tatminsizliği, bireysel ve örgütsel çatışmalar gibi muhtemel riskler insan kaynakları açısından büyük kayıplar olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Yaklaşık 17 yıldır eğitimin içinde öğrenci, öğretmen, proje uzmanı, yönetici gibi görevlerde bulunmuş biri olarak söyleyebilirim ki; gelişim sürecinin başlangıcında, Milli Eğitim kurumları olarak yeni yeni tanıştığımız ve uygulamada hâlâ eksikliklerimizin bulunduğu bir olgu liderlik.

Ülkemizin özellikle Avrupa Birliği'ne uyum sürecinde, daha güçlü bir Türkiye olma yolunda adımlar atıyor olması hiç şüphesiz okulların stratejik önemini artırmıştır. Bu sebeple, diğer kurumlarda olduğu gibi, eğitim kurumlarında da "yöneticilik" kavramı, eğitim sürecinin her basamağında "eğitim liderliği"ne dönüşmektedir.

Değişimi yaşadığımız bu yeni çağda, istenilen uyumun sağlanabilmesi için eğitim yöneticilerinden; kurumlarında çok fazla mesai harcayan, formalite ve prosedürlere bürünmüş, klasik yönetici anlayışı yerine; temsil niteliği taşıyan, ekip kuran, sorun çözen, etkin karar veren, önerilerde bulunan, motive eden, çağın gereksinimlerini anlayan birer lider olmaları beklenmektedir.

İyi liderler tarafından yönetilen kurumlarda belirgin bir kurum kültürü gözlenmektedir. Kurum kültürü, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem arz etmektedir. Buradan, kurumun geleceğe nasıl aktarılacağı ya da nasıl algılanmasının istendiği konusunda da liderlik özelliğinin etkin rol oynadığı görülmektedir. Kurumlar bazında değerlendirildiğinde bu derecede önem taşıyan bir olguya, bütünsel bazda İl Milli Eğitim Müdürlük-



*İyi liderler tarafından yönetilen kurumlarda belirgin bir kurum kültürü gözlenmektedir. Kurum kültürü, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem arz etmektedir.*

leri olarak baktığımızda, Bakanlığımızın belirlemiş olduğu politika ve stratejilerin gerçekleştirilmesi konusunda üzerimize düşen görev; iyi seçilmiş okul liderlerimizin, profesyonel kurumlar tarafından verilen yönetim becerileri geliştirme eğitimleri ile sahip oldukları bu özellikleri geliştirebilmelerine katkı sağlamaktır. Türkiye genç nüfusuyla değişimin öncüsü olabileme potansiyeline sahip. İstanbul'da 322 mesleki ve teknik eğitim kurumundan sorumlu bir eğitim yöneticisi olarak; klasik yönetici anlayışını liderlik vizyonuna sahip yönetici anlayışına dönüştürmeye çalıştığımız bir süreç içerisindeyiz. Yollarımızın KalDer ile kesişmiş olmasından büyük gurur duyduğumu ifade etmek isterim. Diğer kurumlara da örnek olabilecek bir proje ile kendi alanlarında başarılı iki kurum olan Nişantaşı Üniversitesi ve KalDer'in güçlerini birleştirerek gerçekleştirmiş olduğu "Yönetim Becerilerini Geliş-

tirme" ve "Eğitim Koçluğu" gibi sertifika programları birçok okul yöneticimize ve öğretmenimize liderlik vizyonu kazandırma noktasında büyük destek sağlamıştır. Yönetim tekniklerinde değişen stratejiler, yöneticilerimizin kişisel ve dolayısıyla kurumsal gelişimlerine katkı sağlayan bu tür eğitimlerin, daha fazla yöneticimizin yararlanabileceği şekilde dönüşümlü ve kademeli olarak süreklilik arz eden bir döngü içinde gerçekleştirilmesi için gerekli işbirliklerinin yürütülmesi noktasında, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü olarak üzerimize düşen görevleri yerine getirme yükümlüğümüzün farkındayız. Bu sorumluluk bilincinden hareketle, bundan sonraki süreçte de sahip oldukları kurumsal güçleri bu tür ulvi amaçlarla birleştirecek yenilikçi, vizyoner kurumların işbirliği ile eğitimlerimizin devamlılığı konusunda çalışmalarımızı sürdüreceğiz.

# LİDERLİK VE KURUMSAL MÜKEMMELLİK

Seçkin Danışmanlık ve Eğitim'in kurucusu Celal Seçkin liderliğin kurum kültüründeki rolü ve bir yönetim anlayışı olan EFQM yaklaşımındaki yerini KalDer için anlattı.

## Celal Seçkin

Seçkin Danışmanlık ve Eğitim  
Kurucu ve Genel Müdürü

////////////////////////////////////

**G**ünümüzde liderlik kavramı yönetim bilimleri ve kurum kültürü gibi alanlarda en çok gündemde olan konulardan biridir. Bu yazıda liderlik kavramının, farklı liderlik modelleri ve yaklaşımlarının ayrıntılarına girmeyecek, liderliğin kurum kültüründeki rolü ve bir yönetim anlayışı olan EFQM yaklaşımındaki yerinden bahsedeceğiz.

### Kurum Kültürü ve Liderlik

Kurumların kültürünün temelini değerler, ilkeler, davranışlar ve çalışma tarzları oluşturur. Kültür bazen toplumsal kültürden, bazen sektörden, bazen de yönetim anlayışından etkilenir. Kurum kültürünün özellikleri ne olursa olsun, kültürün oluşmasında, yaşamasında, faaliyet sonuçlarının elde edilmesinde liderler ve liderlik tarzı hem belirleyici hem de sürdürülebilirlik yönünde temel bir rol oynar.





Değerler bir şekilde belirlenir. Ancak değerlerin benimsenmesi ve yaşama geçirilmesi liderler sayesinde gerçekleşir. Kurum çalışanlarını bir arada tutan, hep birlikte aynı yönde ve uyum içinde hareket etmelerini sağlayan kurumun liderleridir.

Çalışanlar davranışları ve iş yapış tarzlarında elbette kendi bireysel yetenek, yetkinlik ve birikimleri ile hareket ederler. Ancak aynı zamanda kurumsal değerler çerçevesinde bütünlük ve ortak kültür boyutunda liderleri örnek alırlar. Bu durum farklı sektörlerde, farklı kurum kültürlerinde farklı yollar ve mekanizmalarla hayata geçer ve farklı pratikler yaşanır. Ancak temelde bu ilişki hep vardır.

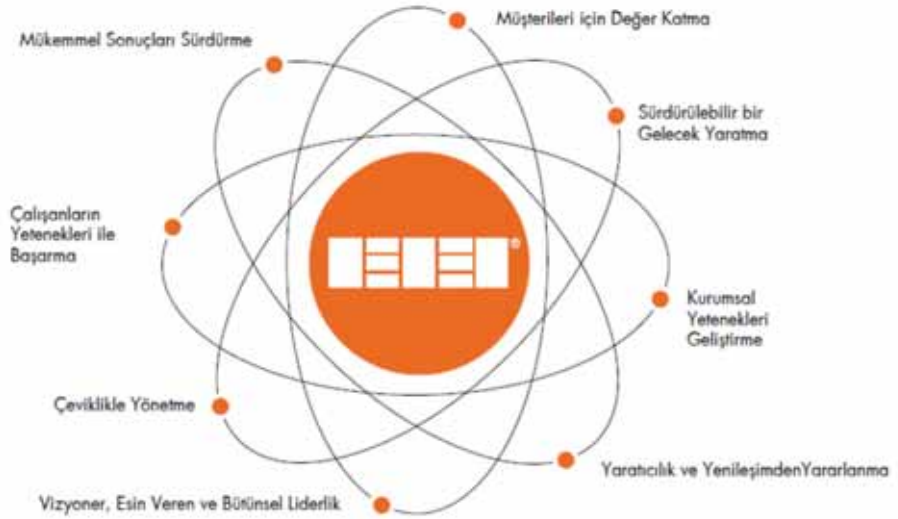
Kurum açısından bakıldığında ise, elbette çalışma alanına göre değişebilen standartlar ve kurallar vardır. Bunlar kadar önemli ve kuruma kimliğini kazandıran ve onu başka kurumlardan ayıran özelliklerinin oluşmasına, bu özelliklerin yaşatılmasına liderler ve onların davranışları doğrudan katkıda bulunur ve çoğu zaman belirleyici olur. Bu anlamda liderler kurum kültürünün hem itici gücü, hem de tutkalıdır. Liderler çalışanları bir arada tutar, onlara örnek olur, kurum kültürünün bütünlüğünü sağlarlar.

Diğer taraftan, yönetim modelleri de kendi içlerinde kurum kültürünü temel alır veya dolaylı ya da doğrudan belirli bir kurum kültürünü yansıtır. Örneğin, günümüzde yaygın ve özellikle kurumsal mükemmelliği benimseyen yönetim anlayışları çalışanlara odaklılık, sürekli iyileştirme, müşteri odaklılık, toplumsal sorumluluk, yalın yönetim, kurumsal mükemmellik, yenilikçilik, yenileşim, yaratıcılık, değişime uyum, değişim yönetimi ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla iç içedir. Bu kavramlar gerek tek tek, gerekse bir arada ele alındığında, liderliğin bu kavramlarla ne kadar yakın bir ilişki içinde olduğu çok açık bir biçimde görülebilir.

### EFQM Yaklaşımının Temel Kavramları İçinde Liderliğin Yeri

Günümüzde kurumsal mükemmelliği en iyi tanımlayan ve dünyada yaygın bir biçimde kullanılan yönetim modellerinden biri EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) tarafından geliştirilmiş ve sekiz temel kavrama dayanmakta olan yaklaşımdır. Bu kavramlardan biri "Vizyoner, Esin Veren ve Bütünsel Liderlik" olarak ifade edilmektedir.

EFQM bakış açısına göre "liderlik", bu



sekiz temel kavramla doğrudan ilişkilidir ve karşılıklı etkileşim içinde hayata geçer. Her şeyden önce kurum kültürü ve değerlerin oluşması, benimsenmesi ve değerlerin yaşama geçirilmesine liderler doğrudan katkıda bulunur. Kurumun geleceğine yönelik ortak bir bakışın oluşması ve çalışanların bu yönde uyum içinde hareket etmesinde liderlerin rolü kritiktir. Liderlerin davranışlarındaki tutarlılık kurum kültürünü güvence altına alır. *Bu temel bakış açısıyla benimsenmiş ve uygulanan bir liderlik anlayışı olmadan;*

- Kurumla varlığından olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen unsurlarla ilişkilerde tutarlılık ve bütünselliğin sağlanması,
- Çalışanların iyileştirme ve kurumsal mükemmellik yönünde harekete geçmesi,
- Yaratıcılık ve yenileşimin özendirilmesi ve yaşama geçirilmesinde olumlu yönde etki ve bu anlamda kültürün güçlendirilmesi,
- Gerek kurum içi süreçlerde, gerekse kurum dışı etkileşim alanlarında sürdürülebilirliğin sağlanması, Kurumun toplumdaki imajı ve saygınlığı,

- Kurumsal performansın olumlu yönde sürdürülmesi, sektörel, toplumsal, teknolojik değişimin izlenmesi, değişime uyum ve hatta değişimin yönetilmesi mümkün olabilir mi?

### Peki Nasıl?

Teoriler, uzun tanımlar yerine basit, yalın ve gerçek örnekler her zaman daha etkili olur. "EFQM Yaklaşımı ile Liderlik" kavramının kendi içindeki boyutlarını, kurumsal mükemmelliği yaşama geçirmiş kurumlardan örnekler ve farklı bakış açılarından bahsederek somutlaştırmaya çalışalım:

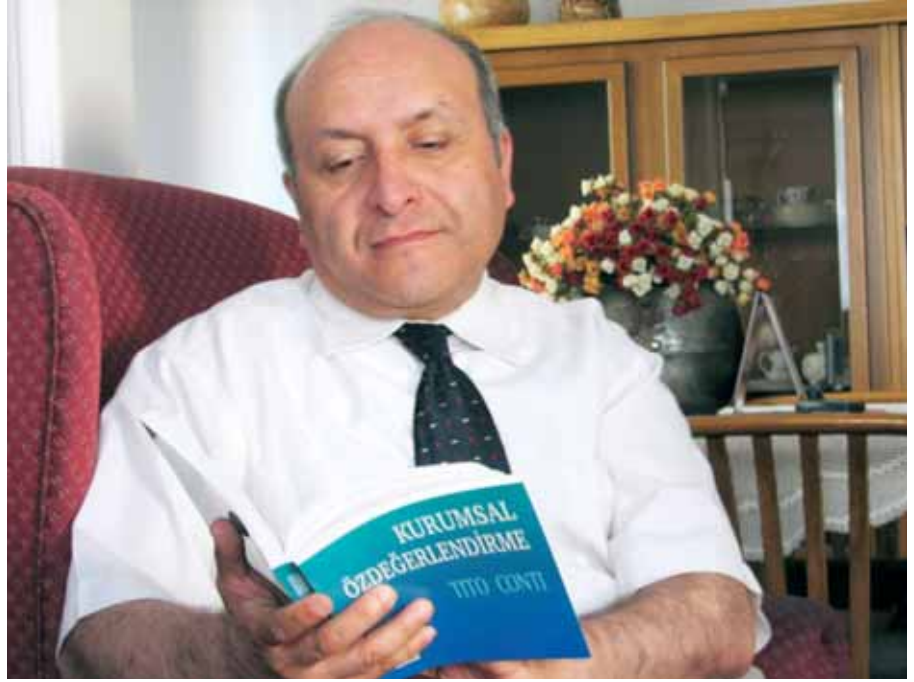
- Liderler; önce kurumsal değerler ve etik anlayışa sahip çıkar, bunların sözcülüğünü yapar, davranışları ve ilişkileriyle bu yönde örnek olurlar.
- Etik ilkelerden sadece bahsetmekle kalmaz, önce kendileri etik davranırlar. Dürüstlük, açıklık, yenilikçilik, etkili iletişim, takım olma gibi değer ve ilkeleri önce kendileri benimser, yaşama geçirirler. Çalışanlara, kurumdan ürün ya da hizmet alanlara, müşterilere, tedarikçilere, topluma verdikleri mesajlarda

*İnsanlar teorileri, soyut kavramları dinlemeyi değil, somut uygulamaları, gerçekleri tercih ederler.*



tutarlı, samimi ve açık olurlar. Farklı unsurlara çelişkili mesajlar vermezler.

- Liderler; çalışanlara esin (ilham) verirler. Ancak bunu "Çalışanlar en değerli varlığımızdır." gibi soyut sözlerle değil, önce onlara değer verildiğini somut uygulamalarla ve kurum içinde bu yönde bir atmosfer ve çalışma ortamı yaratarak gösterirler.
- Liderler; faaliyetleri, ilişkileri ve davranışlarıyla sahiplenme, harekete geçme, katılım ve hesap verebilirlik kültürü yaratır ve tutarlı biçimde bunu sürdürürler.
- Bazı kurum kültürlerinde çalışanlar sadece kendilerine verilen işi yapar, talimatları, yönergeleri harfiyen uygular. Bu olumsuz bir durum değildir. Fakat mükemmellik, mevcutla yetinmemek, daha iyisini aramak ve standartların ötesine geçmektir. Çalışanların bu yönde harekete geçmesi, arkasında liderlerin olduğu bir sahiplenme, inisiyatif alma, yenilikçilik, yaratıcılık kültürü ile olur. Böyle bir kültürde, liderler "Eski köye yeni adet getirme!", demezler. Hiçbir fikre "Saçma! Bu da nereden çıktı?" gibi yaklaşımlarla bakmazlar.
- Kurumsal mükemmelliğin yaşama geçirilebildiği kültür ve çalışma ortamlarında hatalar gizlenmez, halının altına süpürülmez, sadece yöneticilerin hoşlanacağı konulardan, sonuçlardan bahsedilmez. Aksine hatalar konuşulur, hatalardan ders çıkarılır. İnsanların hata yapmasına izin verilir, fırsat verilir. Bu da dünyanın sonu değildir. Böyle bir kültürde herkes yaptığıının hesabını açıklık ve samimiyet içinde verir, sağlam bir güven ortamı vardır. Bu yüzden kimsenin başına kötü bir şey gelmez.
- Liderler; kurumun itibarını arttırmak, imajını güçlendirmek yönünde kurum içi ve dışında birçok faaliyete aktif olarak katılır.
- Liderlerin, yöneticilerin varlık nedeni sadece kurumun günlük faaliyetlerini yapmak ya da takip etmek değildir. Bu işleri yaparken aynı zamanda, vakitlerinin önemli bir kısmını kurum dışı faaliyetlere ayırırlar. Toplumsal sorumluluk faaliyetlerinde, sektörel örgütlerde, meslek kuruluşlarında, çevre, toplum ve dünyanın geleceği ile ilgili sorunların çözümüne yönelik projelerde aktif



biçimde yer alırlar ve bu tür katılımları özendirirler.

- Liderler kurumun yönünü belirlemede aktif rol alırlar.
- Kurumun yönünün belirlenmesi sürecinde, iç ve dış unsurları aktif biçimde diller, onların, beklenti ve gereksinimlerini karşılama yönünde ve yapıcı bir biçimde çalışmak üzere görüşlerini dikkate alırlar. Kurumun yönünün misyon, vizyon gibi ifadelerde açık ve anlaşılır bir biçimde yer almasını sağlar ve bunların yaşama geçmesi için uygun değer ve ilkelerin belirlenmesine somut katkıda bulunurlar. Tüm bunların kurum içi ve dışında paylaşılması ve benimsenmesi için etkili ve açık bir iletişim anlayışı içinde çalışırlar.
- Çalışanlar tarafından en çok benimsenen misyon, vizyon ifadeleri en yalın, en anlaşılır ve oluşumunda liderlerin burada bahsedilen yaklaşımla katkıda bulunduğu ifadelerdir.

- Liderler; davranışlarını yaşama geçirirken esnekler. Esneklik asla ilkesizlik, tutarsızlık olarak görülmemelidir. Esneklik aynı zamanda farklı durumlarda deneyimini ve doğru bilgileri yerinde ve doğru yönde kullanarak uygun ve doğru kararları verebilmektir.
- Liderler, yaptıkları her işte sürdürülebilirlik kavramını da göz önünde bulundururlar. Sorunların çözümünde, kararların alınmasında anlık, günlük ve kısa vadeli düşünmek yerine kalıcı, kurumsal değerlerle, etik anlayışla uyumlu ve tutarlı yaklaşımlar içinde olmalıdırlar. Aldıkları kararların kurumsal altyapısını oluşturmayı veya uygulamaların sürdürülebilirliğini güvence altına almayı ihmal etmezler. Görüldüğü gibi, aslında o kadar da zor değil: inanmak, istemek, benimsemek, uygulamak, tüm bunları yaparken de özü sözü bir olmak, tutarlı ve kararlı olmak yetecektir.

*Liderler; faaliyetleri, ilişkileri ve davranışlarıyla sahiplenme, harekete geçme, katılım ve hesap verebilirlik kültürü yaratır ve tutarlı biçimde bunu sürdürürler.*





# P-değeri beni korkutmuyor.

## Korkusuz Veri Analizi

Verilerinizi analiz etmek Minitab İstatistiksel Yazılımı ile çok kolay. Analizinizi gerçekleştirmek için doğru aracı semenizden, sonuçlarınızı yorumlamanıza kadar size yardımcı olacak geliştirilmiş Asistan menüsüne sahip olan Minitab İstatistiksel Yazılımı ile verilerinizi kolayca analiz edebilirsiniz. İşinizi en iyi siz bilirsiniz, Minitab size işinizi geliştirmeniz için gereken güveni sağlar.

 **Minitab® 17**  
www.minitab.com

**INOVA**  
INOVA DANIşMANLIK  
www.inovadanismanlik.com.tr

# PATRON MERKEZLİ YÖNETİM FELSEFESİNDEN 'LİDER' MERKEZLİ YÖNETİME

**G**elişen teknoloji ile beraber günümüzde her alanda giderek daha da hızlanan değişim, bizleri daha yüksek tempolu hareket etmeye, zamanı ve süreçleri her geçen gün daha da verimli kullanmaya yöneliyor. Sürekli değişen koşullar, mevcudiyetlerini sürdürebilmeleri için kişilerin ve kurumların da bu değişime ayak uydurmalarını ve hatta daha da ötesi bu değişimleri ön görerek, bu değişim süreçlerine öncülük etmelerini gerektirir hale gelmiştir. Bu bağlamda, yaşanan bu hızlı değişim içerisinde geleneksel "patron/müdür merkezli" yönetim felsefesi de yerini "lider merkezli" yönetime bırakmaktadır.

Kısaca yukarıda belirtmiş olduğum doğrultuda, biz de Foxconn-Tr'de çalışan, her kademede takım arkadaşlarımızın "liderlik" vasıflarını geliştirecek ve bu kültürü hiçbir ayırım yapmadan en tabana kadar yayacak şekilde süreçlerimizi yönetiyoruz.

Bir liderin temel ilkesinin, "takım arkadaşlarını cesaretlendirerek gerçek kapasitelerini ortaya çıkartmalarında, bunları geliştirmelerinde ve vizyon oluşturmalarında kendilerine destek vermek ve rehberlik etmek" olması gerektiği inancındayım.

"İyi bir lider'in nasıl olması gerektiği" hakkında bir çok kitap, çalışma ve araştırma vardır. Liderlik olgusunu, kurum bazına indirgeyerek değerlendirecek olursak, bence iyi bir "lider"de olması gerektiğini düşündüğüm en önemli özellikleri hızlı bir şekilde aşağıdaki gibi özetleyebilirim. İyi bir lider:

Takım çalışmasına inanmalı ve desteklemeli. Sürdürülebilir başarıların temelinde gelişime açık, tartışan, sorgulayan, sistematik çözümler üretebilen ve bunları geliştirebilen, uyum içerisinde çalışan "takım"ların olduğuna ve bir liderin en temel özelliğinin de bu "takım" olma kültürünün kurum genelinde yayılıp

Bir liderin temel ilkesinin, "takım arkadaşlarını cesaretlendirerek gerçek kapasitelerini ortaya çıkartmalarında, bunları geliştirmelerinde ve vizyon oluşturmalarında rehberlik etmek" olması gerektiğini düşünen Foxconn Türkiye Genel Müdürü Tuna Kardeş ile liderliğin değişen yüzünü konuştuk.

**Tuna Kardeş**  
Foxconn Türkiye Genel Müdürü

yerleşmesine destek vermesi olduğuna inanıyorum.

Takım arkadaşlarına ve onların fikirlerine değer verir. Takım içerisinde yer alan her bir birey takımın bir parçasıdır ve önemlidir, fikirleri de takımın başarısı için değerlidir. Takım bireylerine ve fikirlerine verilen değer, takım içerisindeki birbirine güvenme ve saygı ortamını geliştirerek, takımdaşlık algısını güçlendirecek ve "ben değil, biz varız" felsefesinin yerleşmesine yardımcı olacaktır.

Takımın ortak değerlerinin oluşturulmasına ve benimsenmesine önem vermelidir. Eşitlik, adalet, şeffaflık, dürüstlük gibi ortak değerler üzerine inşa edilmiş bir takım, çok daha sağlam ve uzun soluklu olacaktır ve bu değerler ile hareket eden bir lider süratle tüm takımın güvenini kazanacaktır.

İkna edebilir ve ikna edilebilir olmalıdır. Takımın hedeflerine ulaşabilmesi için takım bireylerinin kararlaştırılan istikamette ikna olması bir gerekliliktir.

Hedef birlikteliğinin sağlanması sürecindeki rolü son derece önemlidir. Lider, takım içerisindeki farklı görüşleri kaynaştırabilmeli ve tüm bireylerin ortak bir hedefe kilitlenip sürece tam desteklerini vermelerini sağlamalıdır. Hedefler ne kadar somut veriler üzerine oluşturulup, ne denli takım bireylerinin katılım ve uzlaşısıyla belirlenirse, takımın bu hedefleri benimseyerek hedef birlikteliğinin sağlanması ve belirlenen hedeflerin yakalanması da o derece kolay olacaktır. Liderin bu süreci desteklemesi ve hedeflere ulaşılmasında takım ile beraber etkin rol alması takımdaşlık olgusunun gelişmesini sağlayacaktır.

Kurum içerisinde kolay ulaşılabilir ve olabildiğince süreçlere destek veriyor olmak, lidere duyulan güveni arttıracaktır. Liderin takıma ve bireylere samimi ve destekleyici geri bildirimlerde bulunması, takım içerisinde yer alan kişilerin bireysel gelişimine yardımcı olacaktır. Ayrıca, insan sosyal bir varlıktır ve iyi bir liderin hayatın sadece işten ibaret olmadığını bilerek, takım içerisindeki bireylerle,

# FOXCONN



iş dışındaki konularda da iletişim içerisinde olması, güncel olayları değerlendirmesi ve/veya geçmiş olayları paylaşması, yine takım içi güveni geliştirerek, takımışıklık ruhunun güçlenmesine yardımcı olacaktır.

Vizyon sahibi olmalıdır ve kurum vizyonunun geliştirilmesinde ve tabana yayılmasında öncülük etmelidir. Kurum çalışanlarına, bireysel vizyon oluşumunda ve gelişiminde destek vermelidir.

Enerjik ve dinamik bir lider, takımın motivasyonunu yükselterek, takım içerisinde yer alan bireylerin kendilerine olan güvenlerinin ve takımın dinamizminin artmasına yardımcı olacaktır. Yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını sağlayacak sistemlerin oluşturulmasını desteklemelidir. Günümüzde, var olanı iyileştirmek her zaman istenilen sonuçları doğuramayabilir. Bu da kurumların daha fazla yenilikçi fikir ve kurgu yaratması gerekliliğini beraberinde getirmiştir. Örneğin, bugün dünyanın en kaliteli fotoğraf filmini üretiyor olsanız, acaba kaç kişi alır? Yani artık kurumların büyüyebilme-ri, mevcut olanı iyileştirmekten ziyade, daha iyi bir yeni yol yaratmaktan geçiyor ve iyi bir liderin de kurumunun önünde bu yolun açılması sürecine öncülük etmesi gerekmektedir. Çözüm ve sonuç odaklı olmak, zorluklar karşısında yılmama, çözüm yollarını araştırma,

doğru çözüm yollarını bulana ve sonuca ulaşana kadar da devam etme kültürünün tüm kurum geneline yayılması hususunda öncülük etmelidir. Bu felsefedeki pozitif bir ekibin bana göre başarısız olma ihtimali yoktur.

Kurum genelinde, insanları kaybetmek değil, kazanmak üzerine kurulu bir sistem ve kültürün oluşmasını sağlamalıdır. Unutulmamalıdır ki "Hata insana mahsustur ve iş yapan insan da hataya açıktır." Önemli olan hatalarından ders alarak benzer hataların bir daha tekrar etmemesini sağlayacak güvenilir "öğrenen" organizasyonların oluşturulmasıdır.

İletişim olanaklarının gelişmesi ile birlikte zamanın daha da değerli bir hal aldığı günümüzde, bilgiye doğru ve zamanında ulaşabilmek daha da büyük bir önem arz eder hale gelmiştir. Liderin, doğru bilginin, doğru zamanda oluşturulabilmesini sağlayacak sistemlerin geliştirilmesine destek vermesi, takımın yükünü hafifletecek ve başarısını destekleyecektir.

Yukarıda kısa bir şekilde izah etmeye çalıştığım hususlar, bana göre iyi bir liderde bulunması gereken temel özelliklerdir. Bunlara daha birçok özellik ilave etmek mümkündür. Unutmamalıyız ki, burada değişmez olan tek bir unsur vardır ve ne kadar ilave özellik eklersek ekleyelim, hepsi de içerisinde "insan"

faktörünü içerecektir. Yani sürecin girdisinde de, çıktısında da "insan" vardır. Bu doğrultuda benim de nihayi özet olarak söylemek istediğim; bir lider, elindeki insan kaynağını değerlendirmedeki yetisi, bu kaynağın gelişimine verdiği katkı ve sonucunda ortaya çıkan kurgunun ürettiği sonuçlar kadar iyi ve başarılıdır. Yani, başarılı sonuçlar üretebilecek bir kurgunun oluşturulabilmesi için "insan" yani takım içerisinde yer alan bireyler temel taşlardır. Biz de Foxconn-Tr olarak çalışmalarımızı bu doğrultuda, tüm bireylerin tam katılımını sağlayacak şekilde yürütmeye en üst seviyede özen göstermekteyiz. Bu amaçla, yaşanan hataların kök sebeplerinin belirlenmesinde ve gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetlerin hayata geçirilmesindeki yaklaşımımızı örnek olması açısından sizlerle paylaşmak isterim: Foxconn-Tr'de, her hangi bir durumda, hatalı bir sonucun ortaya çıkması halinde, hatalı süreç içerisinde yer alan bireyden çok, hatanın oluşumuna sebep veren faktörleri sorgulamak şeklinde bir uygulama yapmaktayız. Buradaki amaç, o bireyi sorunun değil çözümün bir parçası haline getirmektir. Bu tip yaklaşım ve uygulamaların, kurum genelindeki takımışıklık duygusunu geliştireceğine ve tam katılımın tabana yayılmasına yardımcı olacağına inanmaktayız.

# ÇOK BOYUTLU LİDERLER



Blanchard® International Yönetim Geliştirme Merkezi'nde Kıdemli Eğitim Uzmanı olarak görev alan Doç Dr. Buket Aksu'nun liderlik ve liderlik yaklaşımlarıyla ilgili görüşlerini aldık.

**Doç. Dr. Buket Aksu**  
Bilim İlaç Genel Müdürü  
KalDer YK üyesi

**R**ekabetin her açıdan artış gösterdiği iş hayatımızda, Yöneticilik ve Liderlik kavramları değişmiş, her iki tarz da tek başına yetersiz kalmıştır. Bugün başarı, Lider Yöneticiler ile elde edilebilmektedir. Ayrıca tarihinde kişisel özellikler ile başlayan "Lider" kavramı, bir sonraki akımda, davranış özellikleri ile gündeme gelmiş, günümüzde ise çok boyutlu liderlik davranışı gösterebilen (yönetici) liderler aranılan takım oyuncularını olmuştur.

## Liderlik ve yöneticilik arasındaki fark nedir?

Etkili yöneticiler, kendi yönetim tarzına bir liderlik boyutu katabilen kişilerdir. Lider yönetici olmak için, geleceği görmek ve geleceği yönetmek gerekmektedir. Klasik yöneticilerle, örgütler ancak buldukları durumlarını muhafaza edebilirler (Peker vd 2000).

Yönetici ve lider birbirinden birçok açıdan farklıdır. Bunlardan bazıları tabloda özetlenmiştir.

Lider	Yönetici
Vizyoner	Akılcı
Yönlendirir	Yönetir
Yaratıcı	Gelenekçi
Geliştirici	Tutarıcı
Yenilikçi	Klasik
Değişim odaklı	Düzeni sürdüren
İnsana odaklı	Sisteme odaklı
Güven oluşturur	Kontrol eder
"Ne-niçin" sorularını kullanır	"Nasıl-ne zaman" sorularını kullanır
Girişimci	Uygulayıcı
Tutkulu	İş odaklı
Doğru işi yapar	İşi doğru yapar

Tablo 1. Lider ile yönetici arasındaki farklardan bazı örnekler

### Etkin liderlik yaklaşımları nelerdir?

Liderlik kabiliyetini tanımlayabilen tek bir özellik olmadığı için etkili olabilecek tek bir liderlik tarzı yoktur. Blanchard modelinde, Çok boyutlu liderlik; görev davranışı ve çalışanlarıyla ilişkilere önem veren ilişki davranışı şeklindedir.

Görev yönelimli liderlik tarzında lider, grup üyelerini yapacakları iş konusu ve yapıma şekli hakkında bilgilendirir. İlişki yönelimli liderlik yaklaşımında da grubun performans ve tutumlarına bağlı olarak daha çok bir destekleyici pozisyonadadır. Bu bağlamda dört liderlik tarzı belirlenmiştir (Yılmaz 2011).

Tarz-1 Lider amaçları belirler, kullanılacak yol ve yöntemlerin analizini yapar, kişiye yapacağı işi tanımlar, ne zaman nasıl yapılacağına detaylarına kadar tüm bilgileri verir,

Tarz-2 Lider çalışanı ile olan davranışlarında ılımlı, samimidir. Grup üyelerinin görev ve sorumlulukları karşısında rehberdir,

Tarz-3 Lider grup üyelerinin karar almalarında sorumluluk almalarını ister ve onları cesaretlendirir,

Tarz-4 Liderin yönlendirmesinin az olduğu, genellikle işi delege ettiği modeldir.

Liderlik davranışlarını bu dört grup etrafında toplayan Blanchard, grup üyelerinin başarı düzeylerinin, ilgili göreve kişinin yetkinlik ve bağlılık düzeylerine göre lider davranışı sağlanmasına bağlı olduğunu vurgulamıştır (Hersey 1998).

Yetkinlik; kişinin ilgili görevi daha önce yapıp yapmadığını belirleyen kanıtlanmış becerilerine veya aktarılabildiği becerisinin olup olmadığına bağlıdır.

Bunun yanı sıra kişinin bu görevle ilgili motivasyon ve özgüveni de kişinin bağlılık düzeyini gösterecektir.

Buna göre astların işleri öğrenmeleri kendi başlarına yapmaları, fazladan sorumluluk almaları ve başarıyı istemeleri anlamında gelişim düzeyi kavramından bahsetmişlerdir. Gelişim düzeyi dört temel boyutta incelenebilir.

GD-1, çalışanların görevi gerçekleştirecek yetkinlik düzeyleri çok zayıf, bağlılıkları yüksektir. Bu çalışanlar açısından lider, Tarz 1 davranış modelini kullanmalıdır.

GD-2, çalışanların teknik bilgi ve becerileri yeterli değildir, kendilerine güvenleri de yoktur. Hem yetkinlikleri, hem bağlılıkları zayıftır. Bu seviyede liderin tarzı, Tarz 2 olmalıdır.

GD-3, grup üyeleri amaçlar doğrultusunda hedeflere ulaşmak için yeterli bilgi ve deneyime sahiptirler. Ancak, bağlılıkları üretken olduklarında yükselirken, bazen liderin yönlendirmesine ihtiyaç duyabilirler. Lider daha çok destekleyici bir liderlik modeli olan 3. tarzı sergilemek zorunda kalır.

GD-4, bu seviyedeki grup üyeleri her yönden işi başarmak için hazırdırlar. Kararlarda her birine inisiyatif kullanma yetkisi veren Tarz 4 bu aşamada geçerlidir.

Özetle olgunluk seviyelerine göre davranış

Blanchard modelinde, Çok boyutlu liderlik; görev davranışı ve çalışanlarıyla ilişkilere önem veren ilişki davranışı şeklindedir.

tarzları şu şekilde değişim gösterecektir:

Yüksek Görev-Düşük İlişkiler Davranışı... GD-1 grubu için

Yüksek Görev-Yüksek İlişkiler Davranışı... GD-2 grubu için

Yüksek İlişkiler-Düşük Görev Davranışı... GD-3 grubu için

Düşük İlişkiler-Düşük Görev Davranışı... GD-4 grubu için

Lider başarılı olmak için grup üyelerinin göreve göre seviyelerini çok dikkatli bir şekilde ele almalı ve onların seviyelerine uygun liderlik davranışını göstermelidir.

Blanchard'ın yürüttüğü bu yaklaşımın, yönetim bilimine katkısı azımsanmayacak ölçüde yüksektir. Lider yönetici olan çok boyutlu liderlerin takımlarında, çalışanların mutlu ve verimli çalışmalarını sağlamanın yanı sıra, aynı dili konuşan bu takımların çalıştıkları kuruluşların hedeflerine ulaşmaları çok daha kolay olmaktadır. Bununla birlikte etkin lider olabilmek için kişilerin konuyla ilgili bilgi, beceri ve istek güçlerine göre davranışın yanı sıra takım arkadaşlarının kuşak, yapısal farklılıkları gibi değişkenlikleri de değerlendirmeleri gerekmekte ve buna göre etkin iletişim, takım yönetimi başta olmak üzere son dönemlerde çok etkin olduğu gözlemlenen kişisel gelişim programlarıyla öncelikle kendilerini ve sonra takımlarını geliştirmeleri gerekmektedir.

"Bir fark yaratmak için çok küçük olduğunuzu düşünüyorsanız, bir sivrisinekle yatağa hiç girmemişsiniz demektir." **Anita Roddoick**

# SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK

**S**on dönemlerin en çok duyduğumuz kelimelerden biri olan "sürdürülebilirlik" in tanımı Wikipedia'da "daimi olma yeteneği" olarak yer almaktadır. Ekoloji bilimindeki anlamı ise biyolojik "sistem"lerin çeşitliliğinin ve üretkenliğinin devamlılığının sağlanmasıdır. Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu 1987 yılında "İnsanlık, gelecek kuşakların gereksinimlerine cevap verme yeteneğini tehlikeye atmadan, günlük ihtiyaçlarını temin ederek, kalkınmayı sürdürülebilir kılma yeteneğine sahiptir." ifadesini kullanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma; ekonomik büyüme ve refah seviyesini yükseltme çabalarını, çevreyi ve yeryüzündeki tüm insanların yaşam kalitesini koruyarak gerçekleştirme yöntemidir.

Liderliğin Wikipedia'daki tanımı ise şöyledir: "Lider, mensup olduğu halkın toplumuna yarar sağlayan değişimi yönetmek için, sorumluluğu; sezgi, zekâ ve bilgiye dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir. Lider; elindeki gücü kullanabilme kapasitesine bağlı olarak, çevresini etkileyen kişidir. Gerektiğinde aldığı zor kararların ve sonuçlarının ardında durmasını bilir.

Lider, temel yaklaşım olarak; çevresinde bulunan bireyleri hitabet gücü, sahip olduğu bilgi ve vizyonu ile etkileyip, sürükleyen bir yapıya sahiptir. İnsanları dinler ve anlamak için özel çaba sarf eder. Çevresindeki herkesin en iyi yanlarını geliştirmelerine olanak sağlayacak olumlu değişim ve sürekli öğrenme ortamları sağlar. Sahip olduğu güçlü sosyal değerler sayesinde çevresinde yarattığı "karizma" sahip olduğu örnek kişilik ve tutarlı davranışları, diğer insanlar için etkin bir rol modeli olmasına yol açar.

"Sürdürülebilir liderlik" kavramı ise liderliğini ne kadar uzun ve her ne pahasına olursa olsun sürdürebilmek değil, etki alanında olan sistemi:

Küreselleşme ve artan rekabet, yaşamı her geçen gün daha da karmaşıklaştırırken liderlik ve sürdürülebilir lider kavramı giderek değişiyor. Farklılaşan bu kimliğin son dönemde nasıl tanımlandığını Naci Demiral anlattı.

## Naci Demiral

Uluslararası Profesyonel Koçluk Derneği (ICF Türkiye) Başkanı

- kalıcı,
- sürekli gelişen,
- fark yaratan,
- yenilikçi yollar ile sürdürülebilir çözümleri üreten,
- birlikte ve ortak amaç etrafında çalışmaktan keyif alan,
- ortak değerleri olan ve ortak değerlerine sürekli sahip çıkan,
- ortak vizyonunu uzun hatta sonsuza uzanan bir şekilde tanımlayan,
- burada ve bu sistemde ne oluyor? sorusu-

nu sürekli sorabilen,

- değişime çabuk adapte olabilen,
- kısa süreli başarıdan daha çok, süreçten keyif alarak başarıyı sürdürülebilir kılmayı amaçlayan bir "sistem" haline getirebilmektir.

İster bir ülkenin, ister bir kurumun, ister bir departmanın lideri olarak sistem içinde stratejik dengelerin değiştiğini ve değişeceğini zamanında görüp algılayamazsanız sonuç, siz ve ekibiniz için hüsrana olabilir. Bu sebeple bir gözünüz hep büyük resimde olmalıdır ve sürekli 'Burada ne oluyor?' sorusunu sormak gerekir.

Sürdürülebilir liderlik için odaklanmak başlangıç noktasıdır. Bu noktada öncelikle; kendine liderlik etmek, seni sen yapan öz değerlerinin farkında olmak ve nelerden, nasıl etkilendiğini bilmek, dolayısıyla nasıl bir duygu değişim yapısına sahip olduğunu anlamak suretiyle davranışlarına gerektiği ve istediği biçimde hakim olabilmek ve yön verebilmek söz konusudur.

Küreselleşme ve artan rekabet, yaşamı her geçen gün daha da karmaşıklaştırmakta, sistem üzerinde baskı oluşturmakta ve liderlerin koşuşturmaca içerisinde neredeyse kendisini unuttuğu bir ortam yaratmaktadır. Böylesi bir ortamda liderler mevcut bilgi, beceri ve yetkinliklerine ilave olarak farklı fikirlere, yaratıcı düşüncelere ve en önemlisi de davranışsal açıdan çok daha farklı ve etkin yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadırlar.

Böylesi bir ortamda sürdürülebilir liderlik için, liderden mevcut görevlerini yerine getirirken, aynı zamanda "etkin ve verimli çalışan bir sistem yaratması", "ortak vizyon oluşturmaya ve strateji geliştirmesi", "karmaşık projeler üzerinde uzun süre odaklanabilen kişilik özellikleri gösterebilmesi", "zamanını en etkin şekilde kullanabilmesi", "hedeflerini gerçekleştirme ve

"Gitmeye değer yerlerin kestirmesi yoktur."

Paulo Coelho





**SÜRDÜRÜLEBİLİR  
KALKINMA;  
EKONOMİK BÜYÜME  
VE REFAH SEVİYESİNİ  
YÜKSELTME  
ÇABALARINI, ÇEVREYİ  
VE YERYÜZÜNDEKİ  
TÜM İNSANLARIN  
YAŞAM KALİTESİNİ  
KORUYARAK  
GERÇEKLEŞTİRME  
YÖNTEMİDİR.**

sonuç alması", "sistemin ortak değerlerini ve kültürünü benimseyip, sistemin tüm üyelerinin de benimsemesini sağlaması", "sistemin tüm üyelerinin motive olmalarını sağlaması", "zor durumlarda, duygusal düşüşler yaşamadan, pratik çözümler üretebilecek becerilere sahip olması", "tüm ilişkilerini başarı ile yönetmesi" beklenir.

Sorumlu olduğu sistemi harekete geçiren ve sistemin üyelerinin tutkularını ateşleyebilen liderler süreci sürdürebilir kılarlar. Neden bu kadar etkili olduklarına baktığımızda ise vizyonlarının, güçlü stratejilerinin ve yaratıcı fikirlerinin yanı sıra, ve hatta daha da önemlisi, güçlü duygulara sahip olarak ve birlikte çalıştığı kişilerin duygularını da olumlu etkileyecek bir tarzı ortaya koyduklarını görürüz. Ancak bu şekilde, duyguların olumlu bir şekilde yönlendirebildiği oranda, sistemin gerçek potansiyeli ortaya çıkabilir ve sistem maksimum performansa ulaşabilir; çünkü duygu ve düşüncenin birlikte ve bir bütün olarak geliştiği noktada kişiler "gerçekten" harekete geçme isteği duyar ve motive olur. Böylece süreklilik doğal olarak gerçekleşmiş olur.

Lider, değişen ve gelişen koşulları, sistemi etkileyen dinamiklerini gözlemleyebilmek amacıyla sadece bugünü değil, geleceği de iyi sezmeli ve mümkün olduğunca doğru tahmin edebilmeli ve gördüğü olası durumları ve karmaşıklığı çok iyi analiz edip çok iyi bir gelişim planlayıcısı ve değişim yöneticisi olmalıdır. Günlük başarılarla veya başarısızlıklara değil, bütünü görüp geleceğe



## SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK İLE BİR TARAFTAN SORUMLU OLDUĞU SİSTEMİN GELİŞMESİNE ODAKLANIRKEN DİĞER TARAFTAN İÇİNDE BULUNDUĞU TOPLUMU İLERİYE TAŞIYACAK YENİ İŞ MODELLERİ GELİŞTİRİR.

odaklanması gerekir.

Artık günümüzde "büyük şef" tarzı otokratik ve mutlak itaat isteyen liderler yerine, takım vizyonunun ve bireysel vizyonların birlikte ve uyum içinde yürümesini sağlayan, tüm üyelerin yaratıcılıklarını ortaya koyabilmesine olanak tanıyan, onların gelişimlerini destekleyen, kendisinin ve diğerlerinin öz-değerlerini/duygularını iyi anlayan ve iyi yönetebilen, global bakabilen, vizyoner düşünen, koçluk becerileri gelişmiş liderler öne çıkmakta ve başarılı olmaktadır.

Global bakan, vizyoner ve koçluk becerileri gelişmiş liderlere baktığımızda, öncelikle kendi gelişimleri için zaman ve enerji harcadıklarını, kendilerine odaklandıklarını görüyoruz. Kendi kaynaklarının neler olduğunu, bunları nasıl kullanabileceklerini ve başka nelere ihtiyaç duyduklarını keşfedeler ve bunları geliştirmek için çaba harcarlar. Başarı daha çok çalışmayı da beraberinde getirir; ama aynı zamanda kendisine ait bir hayatın olması için iş ve özel yaşamlarına dengeli zaman ayırırlar ve sistemin bütün üyelerinin de bu dengeye ulaşabilmesi için uğraş verirler.

Bir taraftan kendi kişisel gelişimlerine önem verirken, aynı zamanda ekibindeki tüm üyelerin de gelişimlerine odaklanırlar. Onlara ne yapmaları gerektiğini söylemek yerine, ne yaparlarsa hedeflerine ulaşabilecekleri konusunda güçlü soru sorarlar. Ekip üyelerini salt dinlemekle kalmayıp, derinlemesine anlamaya ve aslında gerçekte ne söylemek



istediklerini keşfetmeye çalışırlar, Global, vizyoner ve koçluk yaklaşımı tarzı sergileyen liderlerin sisteminde fikirler paylaşılır, birbirlerinden öğrenme gerçekleşir, kararlar ortak veya işbirliği içinde alınır, hedeflere ulaşma oranı yüksek olur, takım ruhu ve başarıdan söz edilir. Bilgi, öğrenme ve yeniliğe açık olmanın, insan merkezli çalışma anlayışının sürdürülebilir başarı elde etmek açısından çok önemli olduğunun bilinciyle, odağına "insan"ı alarak ve daima "insan kalarak" liderlik yaparlar.

Sürdürülebilir liderlik ile bir taraftan sorumlu olduğu sistemin gelişmesine odaklanırken diğer taraftan içinde bulunduğu toplumu ileriye taşıyacak yeni iş modelleri geliştirir. İnsanların daha sürdürülebilir bir yaşama yönelik giderek artan talebini karşılamak ve herkes için daha parlak bir gelecek ya-

ratmak için çaba gösterir. İnsanlık tarihinde bir dönüm noktasına gelmiş bulunuyoruz ve bu noktada, gezegenimiz üzerindeki tüm canlıların iyiliği için bu değişimi gerçekleştirmemiz gerekiyor. Dünyamızın merkezinde sürdürülebilirliği barındıran yeni bir iş modeline ihtiyacı var.

Kendinden ve bir sistemden sorumlu olan her liderin niyeti başarılı olmaktır; ancak bu liderlerden ve sistemlerden bazıları başarısız olur, bazıları belli dönemler boyunca başarı elde eder ve sonunda gözden kaybolur. Az sayıda lider ve sistem ise sürdürülebilir bir başarı elde eder, hak edilmiş bir saygınlık ve hayranlık kazanır. Bu nedenledir ki; sadece bu gerçeği anlayan liderler ve etki ettikleri sistemler ayakta kalacak, sadece sürdürülebilir büyümeyi başarabilenler daha parlak bir gelecek yaratabileceklerdir.



Yalın Altı Sigma'ya

# bizimle başlayın...

Süreç Mükemmelliği  
Yalın Altı Sigma

İnovasyon  
TRIZ

Takım Etkinliği  
BELBIN

Güvenlilik Mühendisliği  
Reliability

Yalın  
Yalın Yönetim ve  
Uygulamaları

Süreç yönetimi  
iGrafx ile  
Süreç Yönetimi

Yayınladığımız  
İş Yönetimi Kitapları

Sunulmuş  
Altı Sigma Forum  
Dergisi

## Yalın Altı Sigma'ya bizimle başlayın... Çünkü;



- Türkiye dışına Yalın Altı Sigma danışmanlığı hizmeti veren bir kuruluşuz.
- Müşterilerimizde 1700 den fazla projeye danışmanlığı hizmeti verdik.
- Bu hizmet sonucunda 55.000.000 Euro/Yıl net kazanç desteği sağladık.
- Referans müşterilerimizle görüşmenize olanak sağlıyoruz
- Yaptığınız yatırım bedelinin 5 katı geri dönüş garantisi veriyoruz.
- Sistemin sürdürülebilirliğini garanti altına alıyoruz.
- Takım Etkinliği - Belbin ile güçlendirilmiş proje ekipleri yaratıyoruz.
- Turquality projesi 2. grupta akredite edilen tek Yalın Altı Sigma Danışmanlık firmasıyız.
- Türkiye'nin Altı Sigma içerikli tek süreli yayını olan Altı Sigma Forum'u yayınlıyoruz.
- Altı Sigma, Yalın Altı Sigma ve İnovasyon içerikli kitaplar yayınlıyoruz.

**Yalın Altı Sigma'ya başlarken önce bizimle iletişim kurun.**

# DEĞİŞİMİN MİMARİ OLAN GELECEĞİ DE YÖNETİR

**Z**aman tarihin hiçbir döneminde olmadığı kadar hızlı akıyor. Beklentiler, talepler, istekler her an yeniden değişiyor, yeniden şekilleniyor. Buna bağlı olarak liderlik kavramı da şekil değiştiriyor. Liderlik yapması beklenen kişi ve kurumlardan bu değişime öncülük etmesi ve bu değişimi başarılı bir şekilde yönetmesi bekleniyor. Bu, birçok şirket için başarılması zor, uyum gösterilmesi kolay olmayan ve yönetilmesi belirli karakteristik özellikler gerektiren yeni bir durum. Kalıcı başarılar yakalamak için, değişimin liderliğini yapmanın ne kadar önemli olduğunu birçok şirket biliyor. Fakat bunu gerçekleştirebilmek için bazı özelliklere sahip olmak gerekiyor: Kurum kültürü ile uyumlu, ayakları yere sağlam basan bir stratejik yaklaşım, yenilikçi bakış açısı, teknoloji ve dijital dönüşüm odaklı yapılanma ve tüm bunların sonucunda ortaya konacak insana dokunan ürün ve hizmetler...

Başarılı, öncü ve lider bir şirket olmak istiyorsanız, müşterilerinizin ihtiyaçlarını net bir şekilde anlamanız gerekiyor. Müşterilerinizin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde tespit ettikten sonra şirketin tüm potansiyel gücünü müşterilerinize katma değer sağlayacak şekilde kurgulayacak bir modele ihtiyacınız var. Bu modelin de şirket kültürünüze, şirketinizin genetik kodlarına uygun olması ve aynı zamanda çağın gerektirdiği dinamizm ve yenilikçiliğe sahip olması gerekiyor. Eğer

Dijital dönüşüm ile birlikte ortaya çıkan hızlı yaşam biçimi hayatımızın en önemli belirleyicisi oldu. Buna bağlı olarak liderlik kavramı da büyük bir değişim yaşadı. Günümüzün lider şirketleri bu değişime öncülük eden ve geleceği, oluşturdukları değişim mimarisi ile inşa edenler arasından çıkıyor.

**Sarp Demiray**  
Ata Online Genel Müdürü

boyle bir kurumsal yapı oluşturabilirsiniz, bu yapı, hem ayakları yere sağlam basan hem de lider ve yenilikçi bir şirket olmanızın önünü açıyor.

Ülkemizin genç nüfusu ve dinamik yapısı ile bu değişim ve dönüşüme en çok talep gösteren ülkelerden biri olduğunu biliyoruz. Buna bağlı olarak şirketler de kendilerini yeniden tanımlamaya ve bu değişimin liderliğini yapmak için yeniden yapılanmaya

gerek duyuyor. Kendi adıma, içinde bulunduğumuz finans sektörü için bunun büyük bir şans ve aynı zamanda fırsat olduğunu düşünüyorum; çünkü Türkiye’de finans sektörü her zaman değişimin öncüsü olmuş, teknolojiye tüm sektörlerden daha önce uyum sağlamıştır. Bu yüzden Türkiye’de finans sektörünün bu konuda bir adım önde olduğunu düşünüyorum.

Ata Online olarak bu değişim ve dönüşümün tam da merkezindeyiz. 1991 yılında kurulan Ata Finans Grubu’nun 2000 yılında da Ata Online ile Türkiye’de ilk online yatırım işlemlerini başlatmış olması bizi bu değişimin doğal lideri yapıyor. Tabii bu bir süreç ve doğal olarak da yönetilmesi gerekiyor. Biz bunu Ata Finans Grubu olarak genetik kodlarımıza uygun yenilikçi yaklaşımlarla yönetmeyi doğru buluyoruz. “Yatırım Mühendisliği” yaklaşımı ve “Yatırımcı Koçu” hizmetimiz de bu şekilde oluşturuldu. Mühendis kökenli bir grubun üyesi olarak bu yetkinliğimizi katma değer yaratacak şekilde kullanıyoruz. Biz yatırımın analitik yöntemler içeren, tamamen ölçümlenebilir bir sistem ile yapılmasını öneriyoruz. Bunun için de mühendislik zekâsı ve bunu destekleyecek güçlü bir teknoloji kullanıyoruz. Gerçekçi, güvenilir ve proaktif bir analitik modellememiz var. Sağlam, tutarlı, güvenilir ve bilimsel verilerle oluşturulan yatırım önerileri sunuyoruz. “Yatırım Mühendisli-

**ATA FİNANS GRUBU'NUN VİZYONER VE DEĞİŞİME ÖNCÜLÜK EDEN LİDERLİK ANLAYIŞININ BİR SONUCU OLARAK, BU YAKLAŞIMIMIZIN SEKTÖRE SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR MODEL SUNABİLMİŞ OLMASI DA BİZİM İÇİN BÜYÜK ÖNEM TAŞIYOR.**

ği" yaklaşımımızın yatırımcıların yanı sıra Türkiye ekonomisi ve sermaye piyasaları için de önemli kazanımları olacağını öngörüyoruz. Öncelikle yatırımcılar uzun vadeli, sürdürülebilir getiri elde etme fırsatı yakalayacak. Türkiye için ise kritik bir öneme sahip olan tasarruf oranlarının artırılmasında yeni bir pencere açılmış olacak. Ayrıca Ata Finans Grubu'nun vizyoner ve değişime öncülük eden liderlik anlayışının bir sonucu olarak, bu yaklaşımımızın sektöre sürdürülebilir bir model sunabilmiş olması da bizim için büyük önem taşıyor.

İnsana dokunmayan, katma değer yaratmayan hiçbir model tek başına bir şey ifade etmiyor. Bugünün en başarılı lider şirketlerine bakın, hepsinin insana dokunan yaklaşımlar benimsediğini görürsünüz. Biz Ata Finans Grubu olarak "Yatırımcı Koçu" hizmetimizle işte tam da bunu yapıyoruz. Mühendislik bakış açısına insan odaklı bir yaklaşım getirerek onu daha işlevsel kılıyoruz. Yatırım koçlarımız anlık değerlendirme ve öneriler ile hem dijital hem de konvansiyonel kanallardan yatırımcılara önerilerde bulunuyor. Yatırımcılar da istedikleri zaman özel koçlarını arayarak danışmanlık alabiliyor. Global trendleri yakından takip eden, dijital dönüşüme ayak uyduran, değişim sinyallerini iyi algılayan, hızlı harekete geçen, yenilikçi işlere imza atan ve sürdürülebilirliği sağlayan şirketlerin başarıya ulaştığı bir dönemdeyiz. Sahip olduğu teknolojiyi müşterisine katma değer yaratacak şekilde kurgulayan şirketler ise kendi sektörlerine liderlik etmeye ve sektördeki trendleri çizmeye devam ediyor. Ata Online olarak Türkiye'de teknoloji alanında birçok 'ilk'e imza atmış ol-



duğumuz için elimizde başarılı birçok örnek var. Piyasa alarmları, sosyal medyanın bir kanal olarak kullanımı, online canlı piyasa yorumları, tek bir ekranda tüm işlemleri yapmaya olanak sağlayan Ata Foreks Trader, Türkiye'nin tek sosyal yatırım platformu AtaTradeBook, web üzerinden yapılan sosyal medya etkileşimli canlı webinar'lar, sadece tek bir şifre girerek saniyeler içinde yatırım imkanı sağlayan ve dünyada bir ilk olan hızlı emir sistemi, yine Türkiye'de bir ilk olan Periscope üzerinden canlı piyasa yorumu bunlardan sadece bir kaç. Sözün özü; bilgi olmadan gerçek başarı

yakalanamadığı gibi, bu bilgiyi doğru bir şekilde yönlendirecek liderlik olmadan da kalıcı değerler yaratılmıyor. Bu ikisi birlikte yakalandığında ise günümüzün en popüler tabirlerinden biri ile 'sürdürülebilir' bir faydadan söz edebiliriz. Ata Online olarak hem 'Yatırım Mühendisliği' yaklaşımımız hem de dijital platformlarımıza yaptığımız yatırımlar ile bizim bunu başarabildiğimizi düşünüyorum. Dijitalleşmenin gelirlerimiz üzerinde de %70'in üzerinde katkı sağlıyor olması ve kazandığımız müşteri sayımızın geçen yıla göre 10 katına çıkmış olması bizim doğru yolda ilerlediğimizi gösteriyor.

# SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTENİN İLK VE TEMEL KOŞULU:

## LİDERLİK

“Kalite üretim hattında değil yönetim kurulu odasında belirlenir. Çalışanlar sistemin bir parçası olduğuna göre kalitesizlik durumunda çalışanların değil sistemin sorgulanması gerekir. Sistemi değiştirecek ve düzeltecek olanlar da çalışanlar değil onlara karar ve davranışları ile yön vermesi ve hedefe yöneltmesi gereken lider yöneticilerdir.”

**K**alite, günümüzde sadece ekonomik değil, sosyal, siyasi ve kültürel her alanda yaşamımızı etkileyen en önemli kavramlardan birisi haline gelmiştir. Küreselleşme ve teknolojik gelişmeler paralelinde etkisini her alanda giderek arttıran sürekli ve hızlı değişim ortamı, kültürel karmaşa, ve işletmelerin tüm fonksiyonlarının ulusal sınırların çok ötesine taşınması, organizasyonları hem yerel hem de global anlamda belirli bir kalite anlayışını benimsemeye ve uygulamaya mecbur kılmaktadır. Bu gelişmeler ürün, hizmet ve insan gücünde kaliteyi rekabetin merkezine taşıırken geleneksel kalite paradigmasında da bir değişim yaşanmış, işletmelerin kaliteye salt ürün ve iç süreçlere odaklı içe dönük bakış açısı yerine, müşteri duyarlılığı ve işletmelerin tedarik zinciri boyutundaki bütünsel yeteneklerini de dikkate alan dışa dönük bakış açısı, kalite ve iş mükemmelliyetinin en önemli belirleyici

**Prof. Dr. Füsun Ülengin**  
Sabancı Üniversitesi, Yönetim  
Bilimleri Fakültesi Dekanı

**Seyhan Teoman**  
Maltepe Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

unsurları olarak ön plana çıkmıştır. Müşteri ilişkileri Yönetimi ve Tedarik Zinciri Kalite Yönetimi gibi güncel disiplinler bu değişim çerçevesinde şekillenmiştir. Küresel rekabet yarışında varlığını sürdürebilmek için bu değişime uyum göstermek zorunda olan bütün örgütsel yapılarda bir yeniden yapılanma arayışı sürüp gitmektedir.

Bütün bu gelişmeler ışığında, geleneksel ürün/maliyet odaklı kalite anlayışı ile müşteri/insan odaklı kalite anlayışının sentezini yansıtan bir yönetim disiplini olarak önemi daha da artan Toplam Kalite Yönetimi (TKY)'ne ilişkin tanımlar arasında en çok kabul görenlerden birisi Amerikan Kalite Enstitüsü tarafından yapılmıştır (**Balcı, 2002**). Bu tanıma göre TKY; “Müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması için tüm yöneticilerin ve çalışanların katılımıyla organizasyonun süreçlerinin, hizmet ve ürünlerinin niceliksel yöntemler kullanılarak sürekli

iyileştirilmesini içeren bütünsel bir örgütsel yaklaşımdır”. 1950’li yıllarda Dr.Deming ve Juran’ın çalışmaları ile Japonya’da filizlenen, kalite geliştirme, kalite kontrol, kalite çemberleri ve tam zamanında üretim uygulamalarını kapsayan TKY’nin önemi daha sonraları özellikle batılı firmalar tarafından da iyice anlaşılmaya başlanmış ve TKY batıda uzun süre hüküm sürmüş olan klasik, hiyerarşik, çalışanları bir makinenin dişlileri gibi gören mekanik örgüt ve işletme anlayışlarına savaş açarak, örgüt ve işletmenin ne olduğuna ilişkin algı, beklenti ve anlayışları kökten değiştirmeye yönelmiştir. TKY bize, kaliteyi müşterinin belirlediğini, sürekli gelişmeyi gerçekleştirebilmeyi, bulunduğumuz konumun bir sonraki konum için bir adım olduğunu ve iki günümüzün birbirine eşit olmasının bizi zarara sokacağını kavramamız gerektiğini öğütleyen bir yönetim disiplini olarak birçok organizasyon tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır.

Öte yandan, 1990’lı yıllardan başlayarak, TKY’yi işletmeleri bütünsel iş mükemmelliğine ulaştıran en önemli araç olarak gören bazı kuruluşlar tarafından, Amerika’da “Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)”, Avrupa’da “European Foundation for Quality Management Award (EFQM)”, Japonya’da

“Liderlik sıradan insanlarla sıradışı sonuçlara ulaşma sanatıdır.”



**Prof. Dr. Füsun  
Ülengin**

“Deming’s Prize” gibi, işletmelere TKY disiplinini benimseme, uygulama ve ölçüm için yol gösterici ve teşvik edici bazı ödüllü modeller geliştirilmiştir (**Bou-Llusar vd., 2009**).

TKY ve bu temelde oluşturulan uygulamadaki 9 farklı kalite modelinde mükemmeliyete ulaşmak ve sürdürülebilirlik için farklı yollar önerilse de her birinin başlangıç noktasının aynı olduğu görülmektedir. Bu nokta örgüt yöneticilerinin kaliteye bakış açısı, vizyonu, değişime inancı, kararlılığı ve örgütü bir bütün olarak mükemmelliğe ulaştırabilme yeteneği yani “liderliği” dir.

Kalite gurusu Edwards Deming işletmelerin kalite yolculuğuna dair 14 prensibinden dördünde yöneticilerin liderlik karakterine vurgu yaparken; “Kalite üretim hattında değil yö-

netim kurulu odasında belirlenir. Çalışanlar sistemin bir parçası olduğuna göre kalitesizlik durumunda çalışanların değil sistemin sorgulanması gerekir. Sistemi değiştirecek ve düzelterek olanlar da çalışanlar değil onlara karar ve davranışları ile yön vermesi ve hedefe yöneltmesi gereken lider yöneticilerdir.” demektedir (**Deming, 1994; Orsini, 2013**). TKY herşeyden önce artan müşteri beklentilerinin ve küresel rekabetin gerektirdiği değişim ihtiyacından doğmuş köklü bir dönüşüm girişimidir. Yeni bir paradigmayı içeren bu dönüşüm hem kişiler hem de örgütte büyük değişikliklere neden olacaktır. Bu nedenle bir kuruluşun başarısı, müşterilerin beklentileri ve pazar koşullarına bağlı olarak sürekli değişim yeteneği ve hızına, diğer bir değişle değişimi

etkin bir şekilde yönetebilme özelliğine bağlıdır. Değişim konusunda organizasyonları en çok zorlayan etken, yaşanan değişimin kendisi değil, değişim sırasında yaşanan geçişlerin yönetimidir. Bunu da yalnızca bir “lider” gerçekleştirebilir. TKY uygulamalarının ardındaki güç kaynakları; başarıya ulaşmak için değişimin zorunlu olduğunun bilincinde olan, değişimi planlı bir şekilde yönetebilen ve değişime tüm çalışanların katılımını sağlayabilen liderlerdir. İster klasik yönetim anlayışında olsun, isterse TKY anlayışında, sonuçta tüm değişimlerin odak noktası insandır. Başarıya ulaşmak için, insanın hem fiziksel hem de zihinsel gücünden yararlanmak gerekir. İnsanı sadece yönetmek yeterli değildir. Onu hedefe yöneltmek ve onda hedefe koşma arzusu uyandırmak gerekir. Bu da klasik yöneticilerin değil, lider yöneticilerin yapabileceği bir şeydir. Bu nedenle liderlik, TKY’nin temel unsurlarından biri olmasının yanısıra TKY’nin başarısı için bir zorunluluktur. Birçok araştırmacının yanısıra, uygulamalarda yer alan her konumdaki çalışanlar, TKY uygulamalarının başta Japonya olmak üzere farklı ülkelerde önemli başarılar kazanmasına rağmen Türkiye dahil bazı ülkelerde arzulan başarıyı sağlayamamasının en önemli nedeni olarak üst yönetimin yeterli desteği vermemesini ve liderlik eksikliğini öne sürmektedir.

Literatürde liderliğe ilişkin birçok farklı tanıma rastlanmaktadır. Erturgut (2012) tarafından kronolojik sırada aktarılan bazı tanımlar arasında aşağıdaki üç tanım liderliği özellikle kalite yönetimi açısından çok güzel özetlemektedir:

“Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir (**Munson, 1921**).

“Liderlik insanları ikna ederek onlara istediğini yaptırma sanatıdır (**Bundel, 1930**).

“Liderlik sıradan insanlarla sıradışı sonuçlara ulaşma sanatıdır (**Nordstöm ve Ridders-trale, 1999**).

Her üç tanımın da odak noktasında insan ilişkileri ve lidere atfedilen belli bir etkileme gücünün olduğu görülmektedir. Yöneticilik ile liderlik arasındaki fark da bu tanımlarda ifade edilen gücün kaynağından hareketle açıklanabilir. Yöneticilik; başkalarının belirlediği amaçlara ulaşmak için yine başkalarına iş gördürme, başkaları aracılığı ile iş başarmaya çalışmaktadır. Liderlik ise; kendisinin belirlediği amaçlar etrafında bir grup insanı toplayabilme ve bu amaçlara ulaşmak için

onları harekete geçirme bilgi ve yeteneğidir **(Genç ve Halis, 2006)**. Her ikisinde de grubun bir üyesinin grubun diğer üyelerini belli bir amaç doğrultusunda yönlendirmesi ve iş yaptırması durumu söz konusudur. Ancak yönetici, grubunu (izleyicilerini) hedeflere yönlendirmedeki etkileme gücünü büyük ölçüde yasa, yönetmelik, tüzük gibi biçimsel bir yapıdan almakta; oysa lider gücünün kaynağını yasal yetkilerden değil, yönlendirdiği gruptan yani izleyicilerinden almaktadır. Sonuçta bu yetkiyi lidere veren liderin izleyicileridir. Örgütlerde kalite yönetimi açısından, yönetim ile liderlik arasında bilinmesinde yarar görülen en önemli farkı vurgulamak gerekir. Yönetim bir örgütün süreçleri ve bunların hatasız ve etkin yürütülmesiyle ilgilidir. Liderlik ise örgütün vizyonu ve hedefleri ile bağlantılıdır. Yönetim yoluyla dönüşümü gerçekleştirmenin yolu, salt sonuçlara odaklı denetleme görevinin yerine liderliğin konulmasıdır **(Juran, 1989)**. İyi yönetebilmek için liderlik etmek gerekir. Araştırmalar örgütlerin belirli hedeflere ulaşmak için sevk ve idaresinde yöneticilerin liderlik yeteneklerinin klasik yönetim anlayışının çok ötesinde ve çok farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır.

Liderlik konusundaki araştırma ve tartışmaların büyük çoğunluğu lideri lider yapan kriterler üzerinde yoğunlaşmış ve farklı teoriler ortaya atılmıştır. Bu konudaki ilk yaklaşım olan "Özellikler Teorisi"nde liderin doğuştan sahip olduğu bazı özellikler bu kişinin belirli bir grup içinde lider olarak kabul edilmesinde en önemli faktör olarak kabul edilmektedir. Bunu takip eden "Davranışsal Teori"nin ana fikri; lideri diğerlerinden farklı kılan faktörün liderin özellikleri değil davranışları olduğudur. Teoriye göre lideri lider yapan ve etkinliğini belirleyen husus; iletişim şekli ve davranışlarına grubun diğer üyelerinin verdiği tepkidir **(Erturgut, 2012)**. "Durumsallık Teorisi"nin temel varsayımı ise değişik durumların değişik lider tarzları gerektirmesidir. Liderin kişilik özellikleri önemlidir, ancak gerekli olan özellikler koşullara göre değişiklik göstermektedir. Bir işletmede hatta işletmenin fonksiyonlarında bile farklı koşullar farklı liderlik özellikleri gerektirebilir. Yetenekleri ve özellikleri birbirinden ayrı olan liderler belirli bir durumda birbirlerinin yerine geçtikleri zaman aynı ölçüde başarılı olmayabilmektedir. Ancak 1970'li yıllarda Durumsallık Teorisi'ni de yetersiz kılan gelişmeler başlamış, sadece mevcut durumun gözönünde bulundurulmasının yeterli

olamayacağı, ileride oluşabilecek şartların ve hadiselerin de hesaba katılması gerektiği düşüncesinin yaygınlaşmasıyla Stratejik Yönetim ve buna bağlı olarak "Stratejik Liderlik" veya "Vizyoner Liderlik" yaklaşımı önem kazanmaya başlamıştır. Bu tartışmalar ve araştırmalar sonucunda üzerinde uzlaşılan konular; liderin kişilik özellikleri önemli olmakla birlikte, lideri belirleyen evrensel bir özellik, yetenek ve davranış kalıbından söz edilememesi; uygun lider tanımının ve davranışlarının içinde bulunulan şartlara göre değişkenlik göstermesi; liderlik için temel olarak kabul edilen özellikler arasında öğrenimle kazanılabilen ya da büyük ölçüde değiştirilebilen davranışlar ve hüneler olduğudur.

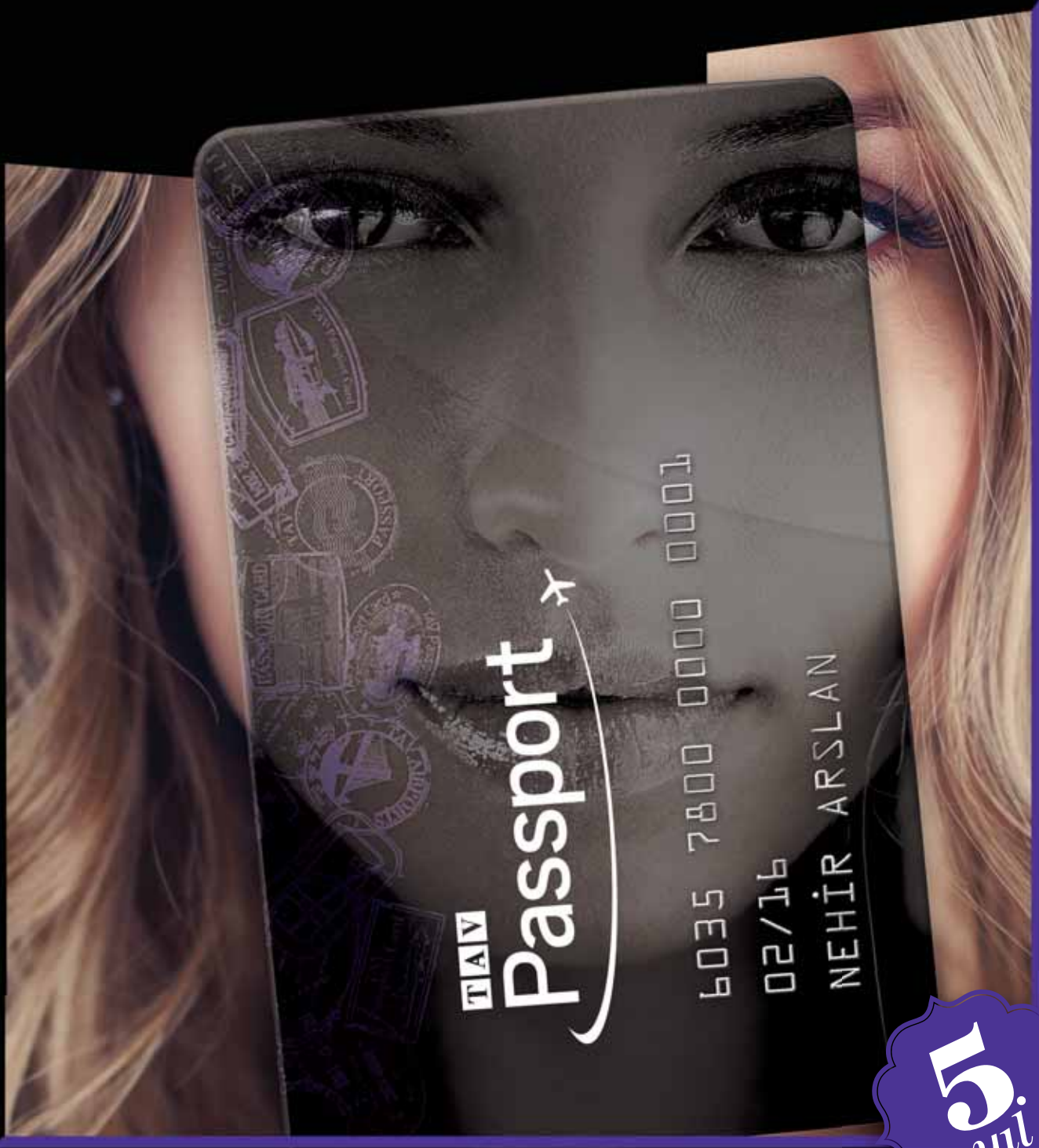
Bu noktadan sonraki araştırmalar liderlik tarzları ve davranış özelliklerinin tanımlanması ve

hangi durumlarda hangi liderlik tarzlarının etkili olduğu konusunda yoğunlaşmıştır **(Griffin, 1993)**.

Modern liderlik teorilerini incelediğimizde, temel olarak karşımıza iki farklı liderlik tarzı çıkmaktadır: "İşlevsel (Transactional) Liderlik" ve "Dönüşümcü (Transformational) Liderlik". İlk olarak siyaset bilimcisi Burns (1978)'ün bu iki liderlik tarzını tanımlaması ve ardından Bass (1981)'in bu iki liderlik tarzına ilişkin davranış özelliklerini inceleyen çalışmalarından itibaren, örgüt yönetimi ve örgütsel liderlik yazınlarında, lider davranışlarının klasik ve gelecekteki liderlik davranış biçimlerinin yanı sıra, "İşlevsel" ve "Dönüşümcü" lider davranışları şeklinde gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır. Burns (1978) liderliği; "insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve







# Sadece size özel.

Havalimanındaki özel güvenlik noktalarından vakit kaybetmeden geçecek, 30 gün boyunca otopark ve vale hizmetleri için ücret ödemeyecek, transfer hizmetinden yararlanabilecek, lounge'larda konforun keyfini çıkaracak, duty free'de indirimlerden yararlanabilecek, havalimanında vaktinizi kendinize ayırabilecek en önemlisi havalimanında benzersiz ayrıcalıklara sahip olacaksınız. Bu ayrıcalıklara sahip olmaya ne dersiniz?

Havalimanında Ayrıcalığın Kartı

@TAVPassport    444 25 75

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.

değerler kullanarak bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirme" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımda en önemli nokta amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız, ancak birbirleriyle ilişkilidir. İşlevsel Liderlik'te iki kişinin birbirinden bağımsız amaçlarına ulaşmak için karşılıklı alışverişinde bulunduğu bir ilişki söz konusudur. Bu ilişkinin odak noktası, ortak çıkarlara ulaşma konusunda bir çaba değil, pazarlıktır. Dönüşümcü lider ise izleyicilerinin amaç ve çıkarlarını değiştirebilme gücüne sahiptir. Dönüşümcü Liderlik liderin izleyenlerin yapılan işten sağlanacak çıktının değeri konusunda bilinç düzeyini artırma ve onların başarısını yükseltmesi üzerine, İşlevsel Liderlik ise izleyenlerin çaba, verim, sadakat ve itaati karşılığında beklediği ödül üzerine odaklıdır. İki liderlik stili arasındaki temel farklılıklardan biri; Dönüşümcü Liderlik stiline geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma yönelik olması, İşlevsel Liderlik stiline ise geleneklere ve geçmişe dayalı olmasıdır (**Bass, 1985**). Liderlik teorileri ile ilgili yukarıda bahsedilen özellikler incelendiğinde dönüşümcü liderle-

liderin insana odaklanması, katılımcılığın önünü açması, iletişim ve yaratıcılığa imkan verecek örgütsel iklimi yaratması özelliklerine atıfta bulunduğu görülmektedir. Deming'den başlamak üzere birçok kalite uzmanı etkili bir kalite programı için vizyoner bir liderliği gerekli koşul olarak görmüştür. Konuyla ilgili birçok teorik makalede Deming ve diğerlerinin gerekli gördüğü vizyoner liderliğin dönüşümcü liderliği işaret ettiği ileri sürülmektedir. Kapsamlı bir konu olan TKY'nin başarılı bir şekilde uygulanmasında, yukarıda sayılan karizmatik liderlik, davranışsal liderlik, durumsal liderlik, vizyoner liderlik ve stratejik liderlik kavramlarının tümünü kapsayan Dönüşümcü Liderlik özelliklerine sahip yöneticiler önemli rol oynamaktadır (**Serinkan, 2005**). Araştırmaların net bir şekilde ortaya koyduğu gerçek; günümüzde örgütlerin kurumsallaşması, sürekli gelişmesi ve bir bütün olarak yeniden yapılanması ancak dönüşümcü liderlerin yönetimi altında mümkün olmuştur. Atılım yapmak isteyen, değişim ihtiyacı içerisinde olan, yenilikçi ve sürdürülebilir gelişim politikaları izleyen örgütlerde dönüşümcü liderlik tarzı

karşı duyarlıdır. Çalışanları alışılmış davranış kalıplarından sıyrılarak değişime ve risk alma yönünde cesaretlendirir. Çalışanların gelişimi için her türlü eğitim yolunu kullanarak kişisel gelişimi hızlandırır. Astlarının kendilerinde doğal olarak var olan becerilerin farkına varmalarını sağlayarak onları belirli hedeflere kanalize edebilir.

Dönüşümcü lider; çalışanları "ben" duygusundan arındırıp "biz" duygusuna yönlendirir. Bunun için çalışanları işbirliği ve takım çalışmaları yönünde teşvik eder. Çalışanlarda müşterek görev duygusu ve sahiplenme yaratır. Bireysel hedeflerden ziyade grup hedeflerini destekler ve ödüllendirir.

Dönüşümcü lider; örgütte güven ve samimiyet ortamı yaratmak için; açık ve sürekli iletişim sağlar, insanlarla değil sorunlarla uğraşır, dinler ve öğrenir, negatif geri bildirimlere açıktır.

Dönüşümcü lider; sürekli öğrenerek gelişen bir örgüt yaratır. Kendisi başta olmak üzere tüm çalışanların deneyimlerinden, yanlışlarından ve başkalarının başarılarından bir şeyler öğrenmesini ve öğrendiklerini başkalarına aktarmasını sağlar. Öğrenme kaynaklarını tanımlar ve etkin kılar. Çalışanların hataları ile yüzleşmelerini sağlar ve bu hataları düzeltmeleri için fırsat yaratır. Örgütün amaçlarını ve toplumdaki imajını sorgulayarak ulaştığı bulgulara göre eylemlerini yeniden yapılandırır.

Dönüşümcü lider; gerçeklerle yönetir. Olaylara objektif ve akılcı yaklaşır. Sorunların sonuçlarına değil esas sebebine odaklanır. Doğruluğu kanıtlanabilir bilgi ve istatistiksel araçları kullanarak iş süreçlerini sağlamlaştırır. Ölçülebilir hedefler belirler. Kararlarını basit sezgilere değil belli bir bilimsel temele dayandırır.

Son olarak; yukarıda sayılan davranışların kişinin yaradılış özelliklerine büyük ölçüde bağlı olmadığını, hepsinin belli bir iç disiplinle sonradan kazanılabileceğini, dönüşümcü lider olabilmek için kişinin gerekli dönüşümü önce kendinde sağlaması gerektiğini belirtmek isterim.

KalDer ve Sabancı Üniversitesi işbirliği ile, Türkiye'de faaliyet gösteren işletme yöneticilerin dönüşümcü liderlik karakterinin ve bu karakterin işletmenin kalite yönetim performansına etkilerinin incelendiği bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmanın sonuçlarını da bir başka buluşmamızda paylaşabilmeyi umar, kalite yolculuğunuzda başarılar dilerim.

*"Liderlik en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir."*

rin işlevsel liderlerden daha başarılı olacağı düşünülebilir. Oysa, Bass'a göre ideal bir yönetici hem işlevsel hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişidir. Bass (1985, 1990) dönüştürücü ve işlevsel liderlik modelleriyle ilgili olarak, bu iki modelin yeni bir paradigma özelliği taşıdığını, birbirinin yerine geçmek gibi bir amaç taşımadığını, liderin bazen dönüşümcü, bazen de işlevsel lider davranışları sergileyebileceğini, önemli olanın lidere daha fazla etkinlik sağlayacak dönüşümcü davranış yönünü geliştirmek olduğunu belirtmektedir. Günümüz liderlerinin, günlük rutin işlerin beklenen kalitede ve müşteri memnuniyetini sağlayarak tamamlanmasında işlevsel liderlik özelliklerine; yarının dünyasını düşleyerek bugünün dünyasına şekil vermede ise dönüşümcü liderlik özelliklerine ihtiyaç vardır. Literatürde TKY'de hangi liderlik yaklaşımının daha başarılı olabileceğine dair farklı liderlik tarzları ileri sürülmesine karşın bir çoğunun

etkili olacaktır. İzleyicilerini belirli hedefler doğrultusunda dönüştürebilen ve kendisi de bu süreçte dönüştürülebilir özelliklere sahip olan dönüşümcü liderler sürekli gelişim için örgütün topyekün hareket etmesini sağlayarak kalite yolculuğunda ihtiyaç duyulan ivmeyi kazandıracaktır.

Kalite ve iş mükemmeliyetine ulaşmada dönüşümcü liderin özellikleri ve etkileri şöyle sıralanabilir;

Dönüşümcü lider; kalite odaklı vizyonun mimarı ve en büyük destekçisidir. Bu vizyonun örgütün bütününe yayılması ve tüm çalışanlar tarafından ortak değer olarak görülmesini sağlar. Sürekli gelişmeye ulaşmak ve örgütsel bağlılığı arttırmak için yeni kavram ve değerler oluşturarak tüm çalışanları harekete geçirir. Kalite çalışmalarına bizzat katılır ve aktif rol oynar.

Dönüşümcü lider; çalışanlara değer verir. Herbirinin farklı bireysel istek ve ihtiyaçlarına

“Rekabetin akıl gücü”



[www.kobi-efor.com.tr](http://www.kobi-efor.com.tr)

# KobiEfor

AYLIK SANAYİ EKONOMİ DERGİSİ

Bağdat Caddesi Tevfikpaşa Sokak No: 13/2  
Kalamış - Kadıköy - İSTANBUL  
Telefon: 0216 347 56 56 (Pbx) Faks: 0216 348 64 50  
Web: [www.kobi-efor.com.tr](http://www.kobi-efor.com.tr)  
E-mail: [kobi-efor@kobi-efor.com.tr](mailto:kobi-efor@kobi-efor.com.tr)



## KalDer ÜYELERİ 24 HAZİRAN 2015 TARİHİNDE **BRİSA BRIDGESTONE SABANCI LASTİK SANAYİ A.Ş.**'YE TEKNİK GEZİ DÜZENLEDİ

**KalDer üyeleri ve yöneticilerinden oluşan 20 kişilik bir grup, 24 Haziran 2015 tarihinde Brisa Akademi, Brisa Müzesi ve Bridge Stone Fabrikası'na gezi düzenledi. Üyelerden elde edilen gelirin bir bölümü WWF Türkiye'nin "Turnalar Hep Uçsun" Projesi'ne bağışlandı.**



*KalDer Türkiye Kalite Derneği*

*24 Haziran 2015 tarihinde Brisa'ya gerçekleştirdiği teknik gezide üyelerinden elde ettiği gelirin bir bölümünü "Turnalar Hep Uçsun" Projesine bağışlamıştır.*

***Tesekkür ederiz!***

[www.kalder.org.tr](http://www.kalder.org.tr)

WWF Türkiye ile Brisa, ülkemizde nesli tehlike altında bulunan turnaya (Brisa grubu) korunarak 4 Ocak 2013 yılından bu güne Çukurova Delta Parkı Turnalar Hep Uçsun Projesi ile turna neslinin devamını sağlama çalışmalarıyla,



**B**risa yöneticileri tarafından saat 13.00'te karşılanan üyelerimiz, tanışma ve ikramın ardından eğitim salonuna alınarak sırasıyla İş Güvenliği filmi, Brisa Akademi tanıtımı, BSC, Sürdürülebilirlik Yaklaşımları, Stratejik Yönetim, Enerji Verimliliği, Brisa Süreç Evi ve kurumun kalite konusundaki çalışmaları hakkında bilgilendirildiler.

Yönetim Sistemleri Yöneticisi Murat Ayan ve Süreç Yönetimi Yöneticisi İlker Şahin'in yaptığı sunumun ardından, Brisa Müzesi gezisine geçildi. Üyelerimiz firmanın ana üretim alanı olan lastiğin yapım aşamaları, test mekanizmaları ve simülasyonlarla lastik hakkında detaylı bilgilere eriştiler.

Müze gezisinin bitiminde, Brisa Akademi Eğitim Uzmanı Nusret Efe liderliğinde üyelerimiz fabrikayı ve üretim hatlarını gezdiler.

Gezi sonrasında üyelerin sorularının yanıtlanması ardından, yetkililere teşekkür plaketi takdim edilerek teknik gezimiz saat 16.00'da sona erdi.

Teknik geziden elde edilen gelirin önemli bir bölümü, WWF Türkiye tarafından Brisa desteğiyle 2013 yılından bu yana Çukurova Deltası'nda yürütülen "Turnalar Hep Uçsun Projesi"ne KalDer tarafından bağışlandı. Turna popülasyonunu korumayı ve güncel durumu ortaya koymayı amaçlayan "Turnalar Hep Uçsun" projesi, Türkiye'de bir kışlama alanında yapılan en kapsamlı çalışma niteliğini taşıyor.

Ülkemizde kışlayan turnaların yüzde 95'inin barındığı Çukurova Deltası'nda yürütülecek "Turnalar Hep Uçsun Projesi", türün kışlama alanındaki güncel durumunu ortaya koyarken doğal yaşam alanlarında güven içinde varlığını sürdürmesini ve nesli tehlike altında bulunan turnaları (Grus grus) korumayı amaçlıyor.

Gezimize ev sahipliği yapan Brisa ailesine ve geziye katılarak destek veren tüm üyelerimize KalDer adına teşekkür ederiz.

KalDer üyeleri 24 Haziran 2015 tarihinde Brisa Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi A.Ş.'ye Teknik Gezi Düzenledi.

Üyelerden Elde Edilen Gelirin Bir Bölümü WWF Türkiye'nin "Turnalar Hep Uçsun" Projesi'ne Bağışlandı.



# 1. ULUSAL ASKER HASTANELERİ KALİTE KONGRESİ DÜZENLENDİ

**K**alite, hayatımızın her alanında varlığını hissettiren ve başarıya ulaşmak için olmazsa olmaz bileşenlerdendir. Özellikle sağlık alanında verilen hizmetin sonucunda insanların yaşam kalitesini doğrudan etkilenmekte, hatta insanlara hayat katmaktadır. Asker hastanelerinin verdiği hizmetin başarıya ulaşmasında önemli bir adım olarak 6-8 Mayıs 2015 tarihinde

Ülkemizin farklı şehirlerindeki tüm asker hastanelerinin üst düzey yöneticileri, konusunda uzman katılımcılar, Sağlık Bakanlığı, devlet hastaneleri, üniversite hastaneleri ve özel hastanelerin temsilcileri ile birçok üniversiteden akademisyenler olmak üzere sağlık hizmetinin tüm ilgilileri katılmıştır. Kongrede hasta ve çalışan güvenliği, yalın hastane, sağlık hizmetlerinde inovasyon ve değişim, sağlık hizmetlerinin hukuksal boyutu, acil sağlık hizmetleri, hastane afet yönetimi, risk yönetimi, tesis yönetimi, çağdaş yönetim yaklaşımları, sağlık hizmetleri kalite standartları vb. konularda sunumlar yapılmış ve bilgi paylaşımında bulunulmuştur.

1. Ulusal Asker Hastaneleri Kalite Kongresine davetli konuşmacı olarak KalDer Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın A. Hamdi Doğan da katılmıştır. Konuşmasında kendisinin Gölcük Asker Hastanesi'ndeki TS EN ISO 9000 belgesi alması sürecinde bulunduğunu, kalitenin mükemmellik yolculuğunu, sağlık hizmetlerinin yaşam kalitesi için önemini, KalDer'in tecrübelerini paylaşmış ve asker hastanelerinde kalitenin yayılmasından duyduğu memnuniyeti vurgulamıştır. Henüz ilk kongre olmasına rağmen düzen-

1. Ulusal Asker Hastaneleri Kalite Kongresi düzenlenmiştir. Donanma Komutanlığı ve TSK Sağlık Komutanlığı himayesinde Gölcük Asker Hastanesi tarafından yapılmıştır. Bu kongre; kalitenin asker hastaneleri için nasıl bir ihtiyaç olduğunun paydaşlara anlatılması bakımından oldukça faydalı olmuştur.

lenen kongrenin bilimsel içerik ve sosyal programlarının zenginliğinden dolayı Kongre Başkanı Gölcük Asker Hastanesi Baştabibi Deniz Tabip Albay İ. Ethem Karaşen ve Kalite Yönetim Direktörü Dz. Sağ. Asb. Kd. Bçvş. Ali Arslanoğlu'na teşekkürlerini iletmıştır.



1. Ulusal Asker Hastaneleri Kalite Kongresine davetli konuşmacı olarak KalDer Yönetim Kurulu Başkanımız Sayın A. Hamdi Doğan da katılmıştır.



# MEVCUT DURUMA AUZEF BAKIŞI

İstanbul Üniversitesi  
Açık ve Uzaktan Eğitim  
Fakültesi (AUZEF)  
mevcut yönetsel süreçleri  
iyileştirmek ve olası  
engelleri ortadan  
kaldırmak adına süreç  
yönetimi ile ilgili yol  
haritasını çiziyor.

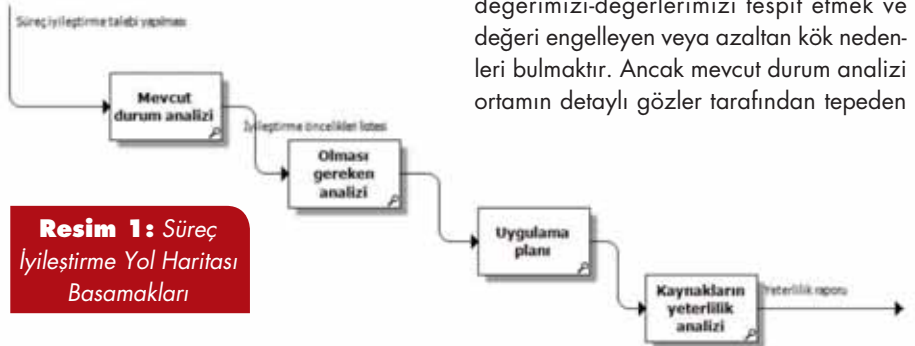
**Alper Cihan**  
Prof. DR.



Bir kuruluş veya organizasyon için süreçlerin tümü aynı öneme sahip kurular iken iyileştirme aşamasında bir öncelik sıralaması yapmak gerekmektedir. Elbette ki bir kuruluşun tüm süreçleri onun olmazsa olmaz parçalarıdır. Bu parçalardan biri veya birkaçı eksik olduğunda sistemin bütünlüğünden söz edilemeyecektir. Süreç yöneticileri ve süreç çalışanları için süreçlerin birbirine önem ve öncelik olarak üstünlüğü sadece yarattığı katma değerle ölçülebilir. Yarattığı katma değer, sonuçlara etkileri, başarıyı veya başarısızlığı yakalamadaki fonksiyonları aydınlatılmamış süreçlerin birbiri üzerinde herhangi bir astlık üstlük ilişkisi kurulamayacaktır. Yönetim, kıt kaynaklarla sınırsız ihtiyaçları karşılama sanatı olarak adlandırıldığına göre süreç iyileştirme yönetiminde de iyileştirme ekiplerinin ve kurumdaki iyileşme potansiyelinin iyileştirebileceği süreç sayısı ve iyileştirme zamanı göz önünde bulundurularak bütün süreçlerin aynı anda, eş zamanlı, topyekün iyileştirmeye tabi tutula-

mayacağı kesindir. Süreç iyileştirmedeki en önemli nokta hedeflere ulaşmadaki zorlukları yaratan temel sorunları, ana sebepleri ve bu noktadaki en etkin süreçleri bularak soruna minör veya çok küçük etki eden detaylarla uğraşmak yerine, düzeltilmesiyle birden fazla sorunun çözüleceği ana çözüm noktalarını bulmaktır. Süreç iyileştirmesindeki düşünce mekanizmalarının temelinde de daima neden süreç yönetimi yaptığımız fikri akılda tutulmalıdır. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eği-

tim Fakültesi (AUZEF) olarak EFQM ödülü almaya giderken süreçlerimizi iyileştirmeye başlamak için uygulama öncesi 4 ana adım yerine getirilmektedir. Bunlar mevcut durum analizi, olması gereken analizi, uygulama planı ve kaynak yeterlilik analizi olarak basamaklara ayrılmıştır (**Resim 1**). Sürekli iyileştirme çalışmaları kapsamında sürecin sürekli monitorizasyonu ile sürecin mevcut durum analizi farklı olayları içermektedir. Mevcut durum analizi yaparken ana amacımız; var oluş sebebimiz olan ortaya çıkaracağımız veya çıkarmamız gereken değerimizi-değerlerimizi tespit etmek ve değeri engelleyen veya azaltan kök nedenleri bulmaktır. Ancak mevcut durum analizi ortamın detaylı gözler tarafından tepeden



**Resim 1:** Süreç İyileştirme Yol Haritası Basamakları





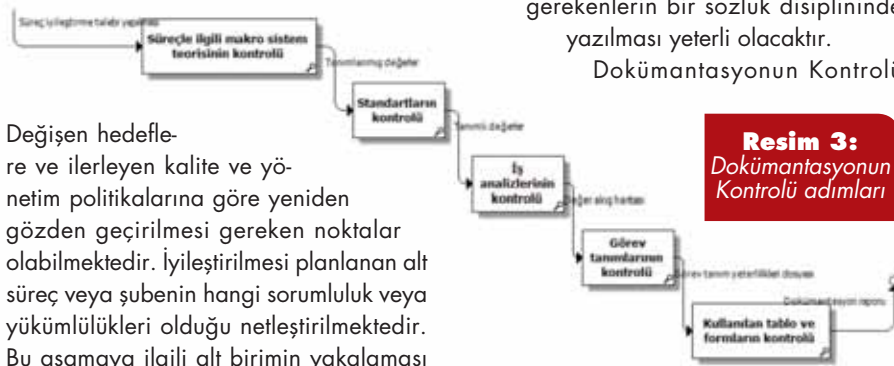
**Resim 2:**  
Mevcut Durum  
Analizi adımları

tırnağa süzülmesi ile değil, yukarıda sayılan dört basamaktan oluşan tanımlanmış bir yöntem kullanılarak yapılmaktadır.

Mevcut durum analizi basamağında dokümantasyonların kontrolü, aylık raporların kontrolü ve çalışma ortamı ve yürüyen işlerin kontrolü olarak izlenmesi gereken 3 adım vardır. **(Resim 2)**

Dokümantasyonun kontrolü olarak arşiv incelemesi tarzında dosya kontrolü değil, yine standartlaştırılmış bir yöntem izlenmektedir. Bu aşamada süreçle ilgili makro sistem teorisinin kontrolü, standartların kontrolü, iş analizlerinin kontrolü, görev tanımlarının kontrolü ve kullanılan tablo ve formların kontrolü standart tablo ve şablonlarla yapılmaktadır. **(Resim 3)**

“Süreçle ilgili makro sistem teorisinin kontrolü” adımı esasen Kalite El Kitabında tanımlanan makro planlar ve sorumluluk alanlarının gözden geçirilmesi ile başlamaktadır. Burada oluşturulan sınırlar ile kurumun amaç, hedef, ilke ve temel değerlerinin incelenmesi önemli olmaktadır.



**Resim 3:**  
Dokümantasyonun  
Kontrolü adımları

Değişen hedeflere ve ilerleyen kalite ve yönetim politikalarına göre yeniden gözden geçirilmesi gereken noktalar olabilmektedir. İyileştirilmesi planlanan alt süreç veya şubenin hangi sorumluluk veya yükümlülükleri olduğu netleştirilmektedir. Bu aşamaya ilgili alt birimin yakalaması gereken değerler olarak bakılmaktadır. Aslında bu aşama çoğunlukla atlanan ancak en önemli noktalardan biri olan basamağı oluşturmaktadır. Bu aşamayı atlayan bir iyileştirme ekibi yönünü tespit edemeyen bir yıldız benzer, nereye gitse aydınlatır ama gerçek karanlık noktaları pas geçmiş olur.

Sistem tasarımında “değer tespiti” stratejik planlama aşamasında başlayıp tüm basamaklarda sürekli devam etmelidir. “Değer

tanımı” aslında kuruluşun varlık sebebinin yakından ilgilendiren bir konudur. Değerleri yerine getirebilme ölçümü, varlık sebebinin hangi düzeyde yerine getirebildiğinin de bir ölçüsüdür. Varlık sebebi mutlaka bu değerlere ihtiyaç duyulan bir kitleye veya amaca dayanır.

Değer tespiti yapmak zihinsel olarak karmaşık gözükmeyle beraber aslında oldukça basittir. Kurumun makro sistem teorisini ilgilendiren veya kalite el kitabında yazan amaçlar, hedefler, temel ilke ve değerler, stratejik yaklaşımlar organizasyonun değerler kümesidir. Bu kümede barındırılan değerlerden bizim iyileştirme yapmaya başladığımız alt alanın sorumlu olduğu değerlerin bulunması birinci basamaktır. Bu değerler tespit edildikten sonrada basit birkaç cümle ile bu değerlerden anlaşılması gerekenlerin bir sözlük disiplinde yazılması yeterli olacaktır.

Dokümantasyonun Kontrolü

adımının ikinci alt adımı ise Standartların Kontrolü adımıdır. Standartlar, değişkenleri ve bu değişkenlerden hangilerinin ne gibi kurallara göre seçilmesi ve kullanılması gerektiğini tanımlamak için oluşturulan dokümanlardır. Talimatlar ise, her zaman tek eylem ve tek zaman içermesi gereken emir cümlelerdir. Dolayısı ile standartlar bu değerleri oluştururken kullanacağımız yöntemleri, materyalleri tanımla-

maktadır. Bu bölümde her değer oluşturan kavram ele alınarak standartlarımızda bu kavramı tanımlayan, güçlendiren, analiz eden veya yöntem gösteren paragraflar standartlardan kopyalanarak değere açıklama olarak yazılmaktadır. Bu çalışma ile iyileştirme ekibi, uzun metrajlı gözlüklerini takmış bir halde hangi adıma baktığında ne görmesi gerektiği yeteneğini de artırmaktadır. Ancak bu aşamada yapılan yanlış, ilerideki çalışmaların devamı için de risk oluşturacaktır. Çünkü oluşturulması istenen veya beklenen değerler yanlış tahayyül edilir ise sistem mühendisliğinin en büyük hatasına düşülecektir. Sistem mühendisliğinde yapılan en büyük hata; “yanlış sorunlara doğru çözüm bulmaktır”. Bu sebeple öncelikle istikametimizi doğru yönde tutmaya gayret etmek için değer analizini çok doğru yapmak zorundayız.

Dokümantasyonun Kontrolü adımının üçüncü alt adımı ise İş Analizlerinin Kontrolüdür. Şubelerde yazılı olan iş analizi isimleri esasen yakalanması gereken hedefleri ve oluşturulması gereken değerleri yansıtmaktadır. Bu sebeple her iş analizi ismi bir değer akışı içermektedir. Dolayısıyla iş analizleri aslında hangi değerlerin yakalanacağını göstermektedir. Bu iş analizlerinde zirve değer bulduktan sonra AUZEF değerler sistemine göre adım adım bu zirve değere yükselen bir aktivite planı yapılmaktadır. Her iş analizinde zirve değere kaç basamakta ulaşıyor ise bu basamakların hepsinin yazılması gerekmektedir. Zirve değer ise değer haritası içindeki bir değer gibi kısa bir cümle yazılmaması gerekir. Bu aktivite planı değer akış zincirini oluşturmaktadır. Burada oluşturulan zincirden bir halka çıkarıldığında değer kaybı veya değerde azalma olmuyor ise gereksiz bir adım planlanmıştır. Zincirin tüm halkaları analitik bir sistemle takip edildiğinde değer oluşmuyor ise de eksik bir basamak bırakılmış anlamına gelmektedir.

Dokümantasyonun Kontrolü adımının dördüncü alt adımı ise Görev Tanımlarının Kontrolüdür. AUZEF standartlarında her iş analizinde işin adı, sorumlusu ve diğer ölçekleri vardır. Bu iş analizindeki basamaklara da görev tanımı denmektedir. Bu görev tanımları tam olarak uygulandığında değer akışlarına göre zirve değere ulaşıp ulaşılamayacağı kontrol edilmekte ve

**Aylık raporların kontrolü adımıyla ilk olarak iş analizi isimleriyle birlikte KPI Soruları, ortalama alınan puan, yeni puan ve idarenin puanı incelenmektedir.**

raporlanmaktadır. Yani değer akışımızla talimat basamaklarımızın birebir eşleşmesi yapılmaktadır ve bu talimat emri yerine getirildiğinde tanımlanan değer basamağının oluşup oluşmayacağı kontrol edilmektedir ve bu noktada dört tane soru sorulmaktadır. Bunlar; ilgili talimat bir görevli öngörmüş mü, öngörülen görevli bu aktiviteyi yerine getiriyor mu, bu görev bu tanımlanan kişi veya kişiler tarafından yapılabilir mi ve tanımlama veya talimat iş aktivitesi ve değer yaratmaya uygun mu? Sorularıdır. Dokümantasyonun Kontrolü adımının beşinci alt adımı ise Kullanılan Tablo ve Formların Kontrolüdür. Bu adımda; ne kadar standart tablo ya da form kullanılıyorsa bunların incelenmesi sağlanmaktadır. "Tespit edilen değerler, iş akışları ve analizler için kullanılan tablo veya formlar yeterli mi değil mi" sorusunun sorulmaktadır ve tüm tablo ve formlar kontrol edilmesi ve uygun olup olmadıklarının belirlenmesi yapılmaktadır.



Mevcut durum analizinde izlenmesi gereken ikinci basamak Aylık Raporların Kontrolüdür. Aylık raporların kontrolü adımı eğer aylık uygulanan iş performansları geri bildirim sistemi (Anahtar Performans Belirteçleri – APB – KPI) var ise çok daha kolaydır. Çünkü bu basamağa gelene kadar stan-

dart, iş analizi, değerler, görev tanımları incelenmiş ve sisteme hâkim olunmuştur. Kurum Bünyesinde oluşturulan KPI Sistemi sayesinde her iş kendi sorusuyla ölçülmektedir. AUZEF'te her işin talimatı, tanımı ve o tanıma göre her işe bir ölçek oluşturulmuş olarak aylık iş sonuç durumu değerlendirilmektedir (**Resim 4**)

Aylık raporların kontrolü adımıyla ilk olarak iş analizi isimleriyle birlikte KPI Soruları, ortalama alınan puan, yeni puan ve idarenin puanı incelenmektedir. Bu incelemede düşük puan alınan noktaların sebepleri ve sorunlar tespit edilir. Araştırma yapılırken KPI verileri ile alakalı tüm yazışmalar, dokümantasyonlar, gerekçeler vs. tüm dokümanlar çalışmaya eklenerek gerekçeler takip edilir. KPI sonuçları objektif bir şekilde yorumlandığında ve sebep sonuç ilişkileri ortaya konduğunda bu sonuçları değerlendirmek için önceden hazırlanmış standartlara ve talimatlara göre analiz yapılmaktadır. Oluşan sorunların ilgili standartlara ve talimatlara uyum sağ-



**Resim 4:** Aylık KPI Raporlarının Kontrolü

landığı halde mi olduğu, yoksa standart ve talimata uyulsaydı bu sorunlar oluşmaz mıydı analizi yapılmaktadır. Kısacası burada talimatlarımızın doğru olup olmadığı sorgulanmaktadır. İş analizine tam uyum sağlanmış ise daha yüksek bir puan alınıp alınmayacağı, tam uyum sağlanmamış ise neden sağlanmadığı belirlenmektedir.

Mevcut durum analizinde izlenmesi gereken üçüncü basamak Çalışma Ortamı ve Yürüyen İşlerin Kontrolüdür (**Resim 5**). Bu adım tamamlandığında mevcut durum analizi bitmekte ve iyileştirme önceliklerini belirlemesine başlanılmaktadır. Çalışma ortamı ve yürüyen işlerin kontrolü adımı; kişi ve talimat eşleşme analizlerinin yapılması, iş sorun analizi yapılması, sorunların sisteme etki analizleri yapılması ve iyileştirme öncelikleri belirlemesi adımlarını içermektedir. Mevcut durumu analiz etmekteki temel hedefimiz iyileştirme öncelikleri belirleyebilmektir.

Çalışma ortamı ve yürüyen işlerin kontrolü kapsamında atılacak ilk adım kişi ve talimat eşleşme analizlerinin yapılmasıdır. Bu amaçla öncelikle kişi talimat eşleşme analizi tablosu doldurulmaktadır. Burada yapılacak ve planlanmış işleri yapması karşılaştırılan kişi ve kadrolar incelenerek yetkinlik analizi yapılmaktadır.

Çalışma ortamı ve yürüyen işlerin kontrolü kapsamında atılacak bir sonraki adım iş sorun analizidir. Öncelikle talimat ile ilgili olan ve bildirilen tüm sorunların araştırılması gerekmektedir. Bu amaçla bildirim yönetimi sisteminden bu talimatlar ile ilgili alaka kapsamına giren tüm şikâyet bildirimleri alınarak analiz edilmektedir. Bunlar özet cümlelere çevrilerek bu talimatla ilgili sık yaşanan ve en önemli sorunlar çıkarılmaktadır.

Çalışma ortamı ve yürüyen işlerin kontrolü kapsamında atılacak bir sonraki adım sorunların sisteme etki analizidir. İş Sorun Analizinde iş analizleri ve ilgili işler ile yaşanan sorunlar tabloya yazılmamakta ve sorunların sisteme hangi etkiyi yaptıklarına, bize hangi değerleri kaybettirdiklerine bakılmaktadır.

Sorunların sisteme etkisinin bulunmasının ardından iyileştirme önceliklerinin belirlenmesi adımı gelmektedir. Aslında Mevcut Durum Analizinin temel yapılma gerekliliği bu tabloyu doğru olarak cevaplayabilmektir. Baştan beri takip edilir ise her basamak



**Resim 5:**  
Çalışma Ortamı  
ve Yürüyen İşlerin  
Kontrolü adımları

adım adım artırımlı bir şekilde bir sonraki sorunun ve basamağın yaklaşık yarısını cevaplayarak bizi hazırlamaktadır. Bu noktaya da doğru ve detaylı yönlendirilmiş bir şekilde sistem bizi taşımıştır.

Bu adımda öncelikle iş analizi ve iş analizi ile ilgili olan KPI Sorusu, bir önceki KPI puanı ve Objektif olarak verilen KPI puanları, ardından iş analizi ile ilgili beş kez neden sorusunun yöneltilmesi ve her nedende başka bir kök sorun bulunması tablosu **Resim 6**'da verilmiştir.

İlk bulacağımız soruna vereceğimiz cevabın mutlaka nesneyle ve soruyla doğrudan ilişkili olması şarttır. Diğer sorular ve cevaplarda ise ilk sorundan giderek uzaklaşan bir sebep-sonuç ilişkisi bulmaya yönelik olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken aynı soruna 5 kez neden diye sormamaktır. Giderek uzaklaşan ve en sonunda bizi kök nedene ulaştıracak olan bir sebep-sonuç sıralaması izlenmesi gerekmektedir. Kök

nedene ulaşırken çemberin dışına çıkılmamalı ve çember giderek genişletilmelidir. En sonunda bulacağımız kök neden bizi nihai sonuca götürecektir en temel adım olacaktır. Kök neden düzeltilindiğinde ve kök nedende yer alan sorun çözüldüğünde otomatik olarak kelebek etkisiyle tüm sorunların çözülmesi sağlanacaktır. Eğer kök neden doğru bulunmuş ise bunun düzeltilmesi ile tüm sorunlar otomatik düzeltilmelidir. Bu şekilde kaç talimatımız var ise o kadar kök neden bulunarak sorunlarda kolay ve etkin düzeltme basamakları ortaya konmaktadır. Eğer doğru kök nedenler bulunmamış ise de o sorunu doğuran sebep giderildiğinde diğer sorunların düzelmediği ve sistemin her noktada tıkanıp görülecektir.

**Soruna vereceğimiz cevabın mutlaka nesneyle ve soruyla doğrudan ilişkili olması şarttır. Diğer sorular ve cevaplarda ise ilk sorundan giderek uzaklaşan bir sebep-sonuç ilişkisi bulmaya yönelik olmaktadır.**

İŞ ANALİZİ 1	KPI SORUSU	Ortalama	Gerçek	İkare
2.2.0.3.5 İçerik planlaması yapma iş analizleri	Mevcut tüm derslerin ve en az gelecek 2 dönemlik ders içeriklerinin analizleri yapılarak zayıf ve güçlü noktaları yönetime raporlanıyor mu?	3	0	
Sorun: Bu aşamada bir önceki sunuda bu iş analizi ile ilgili bildirilmiş sorunlar özet olarak buraya yazılacaktır.				
Kaybedilen Değerler: Bu sorunların sisteme hangi değer kaybına sebep olduğu önem sırasına göre en fazla 5 adet olmak üzere önceki slaytta yazılan şekli ile buraya aktarılacaktır.				
Neden 1. (Tutarlılık sorun nedeni değildir!)				
Neden 2. (Tutarlılık sorun nedeni değildir!)				
Neden 3. (Tutarlılık sorun nedeni değildir!)				
Neden 4. (Tutarlılık sorun nedeni değildir!)				
Neden 5. (Tutarlılık sorun nedeni değildir!)				
Bulunan KÖK NEDEN 1				

**Resim 6:** İyileştirme Önceliklerinin Belirlenmesi Tablosu

# REKABET ÜZERİNE YENİ YAKLAŞIMLAR:

## REKABET, ORTAKLAŞA REKABET VE EZBER BOZAN REKABET

Dünya ölçeğinde tüm gelişmiş ekonomilerin inovasyon odaklı olması artık neredeyse kaçınılmaz. Sürdürülebilirlikten bahsederken inovasyonu ondan bağımsız tutmak neredeyse imkansız. Rekabet edebilmek ise bu büyüklüğün en önemli belirleyicilerinden.

### Rekabet, Girişimcilik, Yaratıcılık ve İnovasyon İlişkisi

"Rekabetçilik, bugünün ve gelecekteki kabiliyetlerin, fırsatların girişimci tasarımlarla, hem finansal hem de kalıcı değerler üreten ve benzerlerinden daha değerli, cezbedici kılınması" olarak tanımlanabilir. Bir "ülkenin rekabet gücü" ise verimliliğini, üretkenliğini, refah seviyesini saptayan politikalar, kurumlar ve aksiyonların bileşkesidir. Ekonomik performans, yönetim performansı, iş yaşamının etkinliği ve alt yapı ile ölçülebilir.

Öte yandan günümüzü ve geleceğimizi tetikleyen önemli temel yetkinlik alanlarından biri girişimciliğidir. Girişimciliği etkileyen başlıca özellikler arasında rekabetçi olma, risk alma, yenilik, teknolojik gelişime açıklık, ısrarcı çalışma, fırsat arama ve fikir üretme vardır. Bu nedenle girişimcilik, rekabetçilik, yaratıcılık ve yenilikçilik (inovasyon) tanımlarının birlikte yapılması ve benzerliklerinin, yetkinliklerinin birlikte aranılması, bir anlam bütünlüğü yönüyle yararlı olmaktadır.

Olan bilginin kullanılarak yeni ve yararlı bileşimler oluşturulması, olandan olmayan bilginin üretilmesi süreci "yaratıcılık" olarak tanımlanabilir. "Yenilikçilik ya da inovasyon" bir fikrin pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir ürün üretmeye, dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmete dönüştürülebilmesidir.

"Girişimcilik" toplumsal kaynakların düşük ve

### Necip Özçer

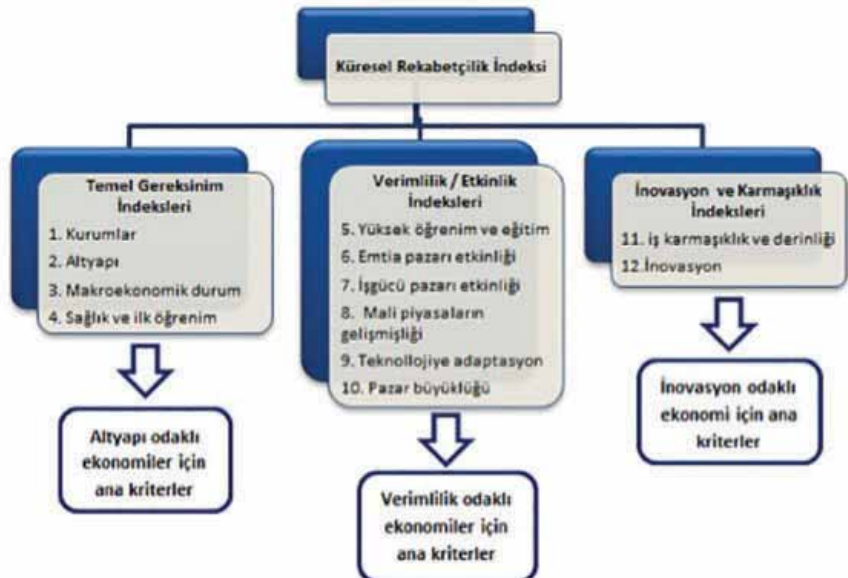
KalDer Yönetim Kurulu Üyesi ve  
LC Waikiki Yönetim Kurulu Üyesi

rimlilik alanlarında yüksel verimlilik alanlarına kaydırılması olgusudur. Girişimcilik, yenilikçiliği; potansiyel yeni fırsatların aranması, ısrarla takip edilmesi, kaynak dağıtımını uygulaması, yeni süreç ve ürünlerin ortaya çıkması çerçevesinde anlamlı kılar. Girişimcilik bir anlayış ve davranış biçimidir. Risk alma önemli bir faktör

olup yenilikçiliğin de öncül katalizörüdür.

Girişimciler, sonuçta finansal getiriyi düşünmekle beraber, ağırlıklı olarak sonuç elde etmeyi, beceri ve enerjilerini kullanarak risk içeren atılcı fırsatları, otonomi ararlar. Girişimciliğin gelişebilmesi için "girişimciliğin sosyal kabulüne" gereksinim vardır.

Verimlilik artışının nihai gücü ise sürdürülebilir şekilde yenilikçilik (inovasyon) ve gelişmeye, büyümeye odaklıdır. Bu sürdürülebilir yenilikçiliğin hizmet, ürün ve bakış açılarının değer ağıyla örülmesi de "rekabet üstü" konumu tanımlar. Değerler ağı bir başka zincir olu-





şumla (müşteriler, tedarikçiler, tamamlayıcılar ve rakipler olarak) daha da üretken, farklılık ve yenilik üreten girişimci kavramlara dönüştürülebilir.

Bir başka tanım da Rekabet Endeksi'dir. Dünya Ekonomik Forumu her yıl dünya çapında "Rekabetçilik Endeksi" raporlarını (WEF-Global Competitiveness Reports) yayınlamaktadır. Bu dünya çapında kabul gören yaklaşımlara göre rekabet, aşağıdaki şekilde verilen 3 ana grup ve toplam 12 kriterde değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında baktığımızda ve orta gelir düzeyi olarak tanımlanmış 2015 yılı itibari ile yaklaşık 11.000 Dolar/kişi olarak gelir düzeyi ile Türkiye, "Verimlilik-Etkinlik" ile "kompleks iş dünyası ve inovasyon" konumlu endeks arasındaki ara aşamada yer almaktadır. Rekabet endeksinde de yıllar bazında 45-55. ülkeler arasında yer almakta, en iyi alt grup derecesini de 15. sırada yer alan "pazar büyüklüğü" ile saptamaktadır.

Günümüz trendleri; gelişmiş ekonomilerin ki Türkiye'nin ekonomik büyüklüğü dünya ölçeğinde 16. sırada gelmektedir, "inovasyon odaklı" olmasını gerektirmekte, sürdürülebilir ekonomik anlamında "olmazsa olmaz" şeklinde vazgeçilmez koşulu olmaktadır. Ekonomik büyüklüğün 16; rekabetçiliğin, rekabetçi olma seviyesinin ise 45-50'li sıralarda gelmesi ise "trend olarak" arada kapatılacak büyük bir fark olduğunu resmetmektedir.

Dünya ülkelerinin kıyaslamaları, alt kısımların tanımları, ölçüm metodolojileri ile ilgili olarak "www.wef.org" sitesinde ayrıntılı bilgilere ulaşmak mümkündür.

### Bilinen Rekabet Teori ve Pratikleri

Stratejik yönetim, ilk başta:

- Çevrenin değiştiğini kabul eden, dışarıya da bakan, yorumlayan ve kıyaslayan,
- Kabiliyet, fırsat, gelişim alanı ve risk yönetimi tanımlamalarını doğru olarak yapmaya çalışan,
- Çok boyutlu ve bütünsel sonuçları da öngören düşünce yapısının (stratejik düşünme modelinin) hâkim olduğu,
- Yüzeysel değil, yapısal değişimin de hedef ve gelişim çerçevesinde de alınmasının gerekliliğini, herkesin stratejilerin bir parçası olduğunu ortaya koyan, katılımcı,
- Uzun soluklu bakış açısını iş yapış stillerine yansıtan,
- Sürekli iyileştirme ya da yeniden süreç tasarımı yaklaşımını öngören

## “ Kendi ışığınızın parlamaya devam etmesini sağlamak için, diğerlerinin ışığını söndürmek zorunda değilsiniz. ”

yönetim modeli olarak, rekabeti, rekabetin getireceği etkinliği iş modelinin orijiniinde tutar. Rekabet, yatay-dikey rekabet ve büyüme entegrasyon, ortaklaşa rekabet ya da ezber bozan rekabet, hangisi olursa olsun öncelikle bir detaylı durum analizi, yorumu ve bir mufak çalışması gerektirir.

Bu çalışmayı yaparken faydalanılacak en güzel kaynaklardan biri, Michael Porter'ın 5 kuvvet analizidir. Merkezde mevcut rakipler olmak (1) üzere, tedarikçiler-girdi ve hizmet sağlayıcılar (2), alıcılar-müşteriler (3), pazara yeni girecek olası rakipler (4), sizin ürün ve hizmetlerinizin kolaylıkla yerini alabilecek başka (ikame) ürün ve hizmetler (5), rekabet arenasındaki 5 kuvvet-güç alanını oluştururlar. Porter'a göre "farklılaşma ve maliyet" liderliği rekabeti iki ana çalışma alanıdır. Bir başka çok kullanılan rekabet strateji uygulaması ise, Boston Consulting Group (BCG) matrisidir. Bu matris yeni ve komodite ürün ve hizmetlerinizin nasıl bir grid içinde değerlendirildiğini, değerlendirilebileceğini belirler ve buna göre farklı yaklaşımlar öngörür.

(Her iki ya da diğer benzeri yaklaşımlar için çok çeşitli yayımlar ve yararlı internet makaleleri bulunmaktadır.)

### Ortaklaşa Rekabet

İş hayatı, pastayı yaparken işbirliği, pastayı paylaşırken de rekabet gerektirir. Ortaklaşa rekabet muhalefeti yok etmek zorunda kalmadan da rekabet edilebileceği varsayımına dayanır. Eğer savaş pastayı yok ederse, ele geçirecek bir şey kalmayacağını ve herkesin kaybedeceğini esas alır.

Porter'ın 5 kuvvet analizine, bir başka şekilde ortaklaşa rekabet, ortak fayda yönüyle bakıldığında bir "değer ağı" modellemek ve bilinen rakip tanımına yeni ve yarar sağlayacak bir anlam yüklemenin mümkün olabileceği görülmektedir.

Porter modelinden giderek, ancak farklı anlamlar yüklenmiş olarak, "değer ağı"nda, ortada doğrudan sizin, dikey boyutlarda müşteriler ve tedarikçiler, yatay boyutta da rakip-

ler ve tamamlayıcılar yer aldığı bir yaklaşım "ortaklaşa rekabet" modelinin özüdür.



Şekil: Ortaklaşa Rekabet Yaklaşım Modeli

Konuyla ilgili olarak "Oyun Kuramı"na da kısaca değinmek gerekir. Oyun, bireyin başarisının diğerlerinin seçimlerine dayalı olduğu seçimler yapması ile ilgili bazı stratejik yaklaşımların, matematiksel anlamda değerlendirilmesidir. Karar verenlerin, diğer düşüncelerle uyumlu ya da rekabet halinde olduğu sosyal durum ve davranışları modellemedir. Oyuncuların hepsi aynı hedefe yönelirse hedefe ulaşma, elde etme olasılıkları azalmakta, farklı hedeflere yönelmeleri durumunda ise kazanma olasılıkları artmaktadır. Oyun teorisi ya da kuramında sıfır toplamlı ya da sıfır toplamlı olmayan iki yaklaşım mevcuttur.

Sıfır toplamlı modelde, taraflardan birinin kazancı diğerinin ya da diğerlerinin kaybına tekabül etmekte, denge sıfır toplamında oluşmaktadır.

Sıfır toplamlı olmayan model ise "ortaklaşa rekabet" "kazan-kazan"a ulaşabildiğinde, taraflar özünde birbirlerine rakip olmakla birlikte, her iki tarafın da karlı olabileceği denge durumuna ulaşmayı tanımlar. Bir anlamda, en çekici görünen seçeneklerden uzak durduğunuz zaman bile, kaybettiklerinize ya da kaybedeceğinizi düşündüklerinize karşın başka kazançlarınız bulunması, kazanma olasılıklarınızın bulunması özgürlüğüdür.

İş hayatındaki oyunlar, genellikle sıfır toplamlı oyunlar değildir. Yani rakibinizle birlikte başarıya ulaşabilir ya da birlikte bataabilirsiniz. "Oyun"a birçok perspektiften bakmayı unutmamak, hem sizin kendi perspektifinize, hem de diğer oyuncuların perspektifine göre bakmak olarak özetlenebilecek bu yaklaşım, muhtemelen oyun teorisinin en derinlikli yaklaşımıdır.

Çağdaş oyun teorisi, yukarıda da bahsedildiği şekliyle artı toplamlı oyunlara (herkesin kazandığı oyunlar) uygulanabilir. İş dünyası için oyun teorisinin gerçek değeri, tümüyle hayata geçirilmesinden anlaşılabilir: yani teorinin rekabet ve işbirliği arasındaki karşılıklı oyuna uygulanmasından, doğru stratejileri bulmaktan, doğru kararlar almaktan ve bu kararları etik kurallar çerçevesinde birlikte almaktan geçer.

Gerekli doğru yaklaşımı belirlemek için "kazan-kazan"lı düşün modellerine, doğrudan en kritik ana giderek, yapılacak en iyi şeyin ne olduğunu stratejik terimlerle açıklamaya, yapılacak işin en iyi koşullarını, konumunu, sürecini, kısaca "iyi yapılmış bir işi" doğru ve detaylı tanımlamaya gereksinim vardır.

Ayrıca vurgulamak da gerekir ki, gerçek başarı; oynadığınız oyunu da şekillendirebilmektir, sadece bulduğunuz oyunu oynamak değil, onu istediğiniz oyun haline getirmek, parçaları değiştirerek oyunu şekillendirebilmektir, renklendirebilmektir. Oyun teorisi; oyunu değiştirmek ve sadece sizin oynama biçiminizi değiştirmek değil, oyunun kendisini de değiştirmek olarak da düşünülebilir.

**Ortaklaşa rekabet;** genellikle, bir mal veya hizmetin tamamlayıcısı birlikte kullanıldığında ilkinin daha cazip kılan başka bir mal ve hizmet oluşması anlamını taşır. Tamamlayıcıları düşünmek, işi düşünmenin değişik bir yoludur. Belli büyüklükteki bir pasta için rakiplerle kavga etmekten çok, elinizdeki pastayı büyütmenin yollarını aramaktır.

Müşteri sizin ürününüze, diğer oyuncunun ürününüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha fazla değer verirse, o oyuncu tamamlayıcınızdır. Müşteri sizin ürününüze diğer oyuncunun ürününüyle birlikteyken, tek başına olduğundan daha az değer verirse, o oyuncu rakibinizdir.

"Müşterimin, benim ürün ya da hizmetime daha çok değer vermesi için başka ne yapabilirim?" sorusunu kendinize sormak, ortaklaşa rekabet yaklaşımına yelken açmaktır.

Genel eğilim, her yeni oyuncuyu rekabetçi bir

tehdit olarak görmektir. Ama birçok oyuncu; sizinle rekabet edebileceği gibi sizi tamamlayabilir de, rekabet tehditlerine bakıldığı kadar tamamlama fırsatlarına da bakmak, sıfır toplamlı bir rekabete karşı bir trend, bir yaklaşım olan "ortaklaşa rekabet" e bakmaktır.

### Şirketler,

- Pazar oluşturmada birbirinin tamamlayıcısı,
  - Pazar bölme konusunda birbirinin rakibidir.
- Ortaklaşa Rekabet yaklaşımında, oyunun ilk ve en temel unsuru **siz**, sırasıyla **müşteriler**, **tedarikçiler**, **rakipler** ve önemli son unsur olarak **tamamlayıcılarıdır**.

Katılan her yeni oyuncunun oyuna olan katkısını gözetken katma değer, aynı zamanda, bir oyunda gücün kimde olduğunu ve kimin en büyük kazancı sağlayacağını belirler. Kurallar da, oyunun oynanma şeklini yapılandırır. Bir kez daha özetlemek gerekirse oyunun, oyun stratejisinin parçaları **oyuncular**, **katma değer**, **kurallar**, **taktikler** ve **ölçeklerdir**.

Oyunu değiştirmek konusunda genellikle "Kuralları değiştirmeniz gerekir." şeklinde düşünülmeyle birlikte oyun, başka türlü de değiştirilebilir. Aslında oyunun her unsuru, oyunu değiştirmenin aracı olup, unsurlardan en az birini değiştirilmesi durumunda da oyunun değiştiğini öngörmek gerekir. Örneğin oyuncular grubunda olarak, tedarikçileri oyuna sokmak, onlara oyuna girmeleri için kazanç sağlamak, satın alma birlikleri kurarak daha büyük bir alıcı olmak, rekabet yaratmak için kendi tedarikçiniz olmak; tamamlayıcıları oyuna sokmak, müşteriler yararına satın alma birlikleri kurmak, oyuna girmek için onlara kazanç sağlamak, kendi işinizi kendiniz yaparak kendi tamamlayıcınız olmak – tamamlayıcı ürün ve hizmet geliştirmek; ürün ve hizmetlerinizi geliştirmek için müşterilerinizi açık inovasyon modeli ile ürün – hizmet geliştirme sürecinin parçası yapmak, onlara kazanç sağlamak, piyasayı eğitmek, bazı müşterileri sübvansetmek, kendinizin müşterisi olmak; pazar büyütme için ise rakibinize lojistik ya da malzeme desteği vermek ilk akla gelenlerdir ve bu alanda çok yaratıcı uygulamalar yapılabilir.

Her zaman için geçerli akılcı bir strateji de, eğer kimse size bir fayda sağlamıyorsa, kenarda oturarak oyunu izlemek, değerlendirme yapmak, hatta yedek beklemek ve gücünü boş yere harcamamaktır. Bir oyunda, genellikle sonradan anlaşılan bazı maliyetler de oluşa-



bilir. Tarihimizin en büyük stratejilerinden biri, Hunlar'ın kazanamayacaklarını hissettikleri savaşlara asla girmemeleri, içe çekilerek güçlerini harcamamaları ve daha güçlü bir birlik için uğraş vermeleridir.

### Ezber Bozan Rekabet

Dünyadaki değişimin hızlanması, özellikle enformasyon ve haberleşme teknolojilerindeki tetikleyici gelişmeler iş yapış sivilizasyonlarında yeni trendlerin oluşumuna da bir platform oluşturma konumuna gelmiştir.

Bu arada dünya nüfusu da eksponensiyel bir hızla artmakta, ulaşım, yer değiştirme hızlarındaki artış da her an dünyanın herhangi bir yerinden belirsiz bir şekilde bir ürün ya da hizmet arzının yeni bir inovasyonun ortaya çıkmasına olanak sağlamaktadır.

Rekabet indeksi bölümünde de bahsedildiği gibi "İnovasyon odaklı" gelişme modeli, farkı yaratmanın en özgün modeli olarak kabul görmektedir. İnovasyon da yeni yaklaşımlar ufak iyileşmelerden, bazı büyük çaplı stratejilere "mavi okyanus" yaklaşımlarına ve son olarak da "ezber bozan" inovasyon modeline doğru yönelmektedir.

Standart yaklaşımlarda bir ürün- hizmet eğrisi ürünün – hizmetin tasarımı – doğuşu, kreatif dönemini yaşamayı, platoya dönüşmesi ve

giderek inişe geçişi şeklindedir. Plato dönemindeki niş ya daha jenerik uygulamalar, ürün – hizmet ihtiyacının ortaya çıkması, pilot uygulaması, kullanımı, onarımı-bakımı, elden çıkarma, çevresel etki gibi anlamlarda inovatif bir yaklaşımla yeniden canlanma yapacak S - eğrileri ile tetiklenebilir. Tüm bu yaklaşımlar hala önemli olmakla beraber, yeni bir yaklaşım olarak, ezber bozan inovasyon ya da yaklaşımlar birden bire ortaya çıkmakta (mutfak çalışması fark edilmemekte) çarpmakta ve uzun olmayan bir sürede kendini ortadan kaldırmakta, yeni bir "ezber bozan" a bırakmaktadır.

"Ezber bozan" trend, köpek balığının yüzgeci gibi keskin dik, birden bire ortaya çıkan – görünür olan ve ortalığı bir anlamda kasıp kavuran tüm pazarı bir anda kaplayan, tüm kitlelere yayılan ve kısa sayılacak bir sürede de ortadan kaybolmaya başlayan ya da bir başka yeniliğe "tamamlayıcı" rolünü üstlenen yeni modellerdir.

Bu modelde de, bu ezber bozan modelde eşsizlik/sakin dönem; ki ilk yoklamalar gerçekleşir, büyük sıçrama, büyük enerji boşalması ve entropi aşamaları bulunmakta ve şekildeki gibi bir resim oluşmaktadır.

"Ezber Bozan" modelde klasik bilinen metodoloji dışında, bir ürün ve hizmete, bir segmente, bir belirgin stratejiyle düşük maliyet, farklılaşma vb. planlama uygulaması, disiplini olmayıp, ezberleri bozan bir "kasırga" bir "tsunami" etkisi yaklaşımı vardır. Pazar giriş yavaş yavaş değil birdenbire ve tüm kanatlarda - tüm müşteri segmentlerinde olup ürün yaşam döngüsü de standart / mevcut uygulamalara oranla çok daha kısadır. Tüm pazara hâkimlik ön plandadır.

"Ezber bozan" rekabet unsurları tamamıyla piyasanın, pazarın içinde "müşteri deneyimleri" ile hayat bulur ve genellikle başkalarının, tamamlayıcıların ve hatta bazen rakiplerin alt yapıları üzerine ve müşteriye en fazla katma değeri sağlayacak şekilde tasarlanır.

### Sonuç

İş yaşamında ki sosyal yaşamı, refahı, toplumsal gelişimi de içeren, tetikleyen "rekabet" kavramı da özellikle gelişen teknolojinin, az da olsa değişime uğrayan kültürel parametrelerin etkisi ile değişmekte ve yeni "yaklaşımlar" üretmektedir.

Rekabet giriş bölümünde de değinildiği şekliyle yaratıcı düşünce, yaratıcı ya da farklı fikirlerin uygulamaya dönüşümü olan inovasyon ve



fırsat-fikir arayan girişim kavramları ile birlikte kullanıldığında, tamamlayıcı olduğunda anlam kazanmaktadır.

Kıyaslama, gerek iş, gerek yaşamın bütünsel süreçlerini, ya da bu süreçlerin katma değer üreteceğine inanılan adımları, "rekabet" kavramının seviyelendirilebilmesi için veri toplama, değerlendirme alanlarından birisidir. Kıyaslamayı "öğrenme", "kurumsal öğrenme", "toplumsal öğrenme"nin bir metodolojisi olarak öngörmek mümkündür.

Öğrenme; sizin ilgilendiğiniz alanlarda, konularınızda kendinizi geliştirme, başkalarının daha iyi yaptığı, daha iyi başardığı alanları iyi analiz ederek, bir pozitif gelişim hedefi tespiti olarak konumlayarak yapıldığında fayda

sağlayacak ve zamansız olarak bir trend bir yaklaşım olmaya devam edecektir.

Kıyaslanmanın negatif olanı ise başkalarının daha iyi yaptığı iş ya da konuları haset dolu olarak kıskanmak, negatif dürtülerle dolu olduğu için de genellikle yararlı olmayacak, ülserlere yol açacak bir yaklaşım içinde olacaktır. Rekabetle ilişkilendirdiğimizde yazı içinde yer alan

**"Kendi ışığının parlamaya devam etmesini sağlamak için, diğerlerinin ışığını söndürmek zorunda değilsiniz."**

yaklaşımı, yeni ya da devam eden "Ortaklaşa Rekabet" kavramlarının değişmez/zamansız bir ilkesidir.

"Rekabeti" günümüz koşullarında en çok belirleyen unsurlar sağlıklı bir alt yapı, hakkı

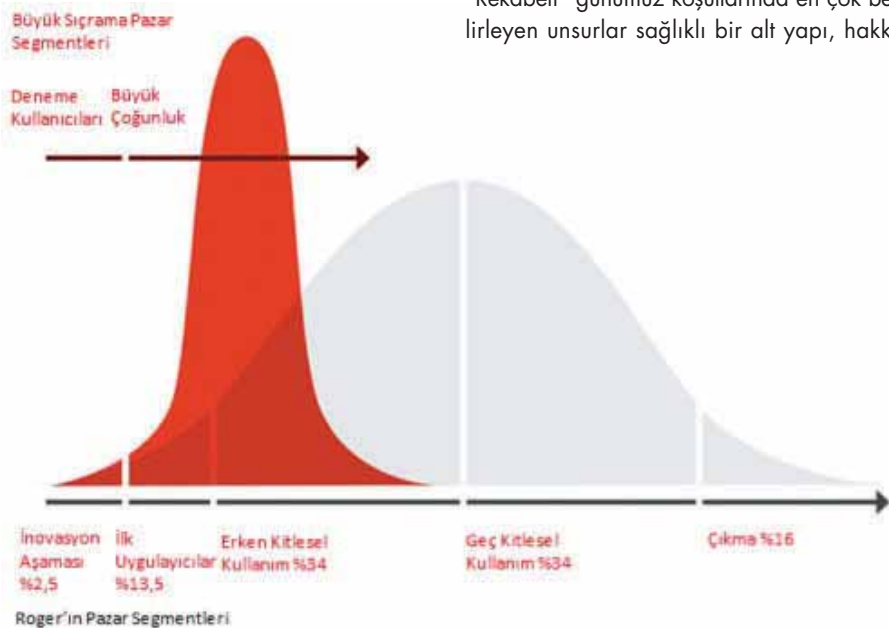
vererek yapılmış ezbersiz, gelişme ve hoşgörü odaklı eğitim – öğrenim ve bu unsurlar üzerinde yükselen inovatif ürün-hizmetler üreten ortaya koyan girişimcilik kültürü, proje odaklılık kültürü, performans odaklı kültüre yaklaşabilme – sahip olabilmelidir. Orta gelir düzeyinden yüksek gelir düzeyine ulaşabilmek için "rekabet" analizlerini çok iyi yapmak, kuvvetli alanlardaki devamlılığı sürdürmek, özellikle bilgi, kavramsal yetkinlik, stratejik düşünebilme, taktikten öte yeni sosyal ve teknoloji girişimciliğini destekleme alanlarına daha da yatırım yapmak "rekabetçi" – hem ortaklaşa hem de ezber bozan zorunda – yaklaşımları sürdürmek "gerçekten" önem taşımaktadır.

Ortaklaşa rekabet yaklaşımında, tamamlayıcılığı basit olarak uygulamak bile farkı yaratılmaktadır. Tarihi yarım adada konuşlu, uzun soluklu bir boza işletmesinin, tamamlayıcısı hemen karşısında yer alan aynı uzun solukluluğa sahip "leblebi" satıcısıdır. Bir tarih oluşturacak şekilde uzun yıllar birlikte "tamamlayıcı" olarak çalışmaktadırlar.

Toplumu geleceğe hazırlama kültürü ile ilgili olarak 1.16 dakikalık "Barack Obama's Advice/Barack OBAMA' dan gençlere tavsiye" YouTube klibi oldukça kısa ancak etkileyici bir örnektir.

Ezber bozan rekabet de tamamlayıcılığı, bir fark yaratma unsuru olarak içinde barındırmaktadır. Tüm pazarlara eşzamanlı olarak entegre olabilmek için ürününüzde, hizmetlerinizde uygun, müşteriye katma değer sağlayacak tamamlayıcılar her zaman tercih nedeni olacaktır.

Son söz olarak, rekabet, ortaklaşa rekabet, ezber bozan rekabet yaklaşımlarını kavramsal olarak inceler, değerlendirirken; kültür, etnografi, demografi ve bir önceki katı, tabakalara, sınıflara uygun tezler geliştiren kültürel parametrelerin ( hala kısmen lokal anlamda geçerliliğini korumaya çalışsa da ) artık dünya boyutunda " akışkan " "hale dönüştüğünü, tabaka ve sınıfların birbirine karışmaya başladığını, "moda tüketici deneyimleri"nin yönlendirmelere açık olduğunu, rasyonalist birikimler yerine bu akışkan dinamiğin ön planda olduğunu, haberleşme kolaylıkları ve platformlarının "söylemleri" daha etkin kıldığını ve tüketim boyutunda etki alanları oluşturduğunu akıllarda tutmak, " büyük sıçrama" öncesinde gerekli değerlendirmeleri bu gözle de yapmak ve nihayetinde teknoloji ile birleştirmek gerçekten önem taşımaktadır.





# SUBCONTURKEY

YAN SANAYİ ÜRÜNLERİ GAZETESİ

## KOBİ'lere Değer Katar

Beyaz Eşya ve Otomotiv Yan Sanayi, Makina, Metal, Savunma, Otomasyon, Elektrik, Elektronik, Elektromekanik, Kauçuk ve Plastik Sanayi:

## Üreticileri ve Tedarikçileri'nin Bilgi Kaynağı

**SUBCONTURKEY,**  
Şirket ve Ürün Tanıtımları, Makale, İnceleme, Röportaj, Ar-Ge, Satın Alma ve Üretim Süreçleri, Sektör Araştırma Dosyaları, Fuar Özel Sayıları Yayınlar;

Sektörel Dernekler, Birlikler, Ticaret ve Sanayi Odaları, Üniversitelerle İşbirliği, Yapar;

Her Yıl 50'yi Aşkın Fuar, Kongre, Seminer ve Panel'e Sponsorluk ve Katılım Gerçekleştirir.

Her Ay 12.000 Tiraj'la Hedef Kitleyle Buluşur.

[www.subconturkey.com](http://www.subconturkey.com)  
[www.sektorel.com](http://www.sektorel.com)

[subcon@subconturkey.com](mailto:subcon@subconturkey.com)  
[sektorel@sektorel.com](mailto:sektorel@sektorel.com)

GRUP  
**SEKTÖREL**

Sektörel Tanıtım Grubu Reklamcılık ve Tic. Ltd. Şti.





*KalDer–İstanbul Bilgi Üniversitesi  
İşbirliğinde Yeni Bir Sertifika Programı:*

# Kalitenin Ötesi–Stratejik Kalite Yönetimi Uzmanlığı

**D**ünya genelinde yapılan araştırmalar ve gözlemler, gerek bireysel gerekse kurumsal başarıda eğitimin çok önemli bir rolü olduğunu gösteriyor. Çağımıza 'Bilgi Toplumu' tanımı yapılmasının temel gerekçesi de bilginin önemi ve belirleyiciliği.

Birey açısından bakıldığında, eğitimin önemi çok açık; kişi ne kadar bilgi ve yaratıcılığa sahipse, o kadar başarılı ve saygın oluyor. Ama kuruluşlar açısından da durum farklı sayılmaz. Önde koşan kuruluşların ortak özelliği kadrolarını sürekli eğitmeleri, öğrenmeyi yaşam tarzı olarak benimsemeleridir. Zaten 'Öğrenen Organizasyon' yaklaşımı da bunu öngörüyor.

Bu bakış açısına sahip kurum ve bireylerin eğitime verdikleri önem, eğitim kurumlarının da ortaya çıkan bu eğitim ihtiyaçlarını karşılama yönünde yeni arayış ve modeller geliştirmesini gündeme getirmektedir.

**Sürdürülebilir bir kurumsal yapının temel taşlarını güçlendirmek ve güncel tutmak için "Toplam Kalite" ve "Mükemmellik" kültürleri ile beslenen kalite uzmanları yetiştirmek üzere Türkiye Kalite Derneği ve İstanbul Bilgi Üniversitesi deneyim ve bilgi birikimlerini bir araya getiriyor.**

Son yıllarda, büyük ve küçük ölçekli şirketlerin hatta kamu kurumlarının birçoğu, %100 müşteri memnuniyeti ve kusursuz ürün içerir hedefleri olan Toplam Kalite Yönetimi programları başlatmıştır. Bu programlar, sektörde şirketlerin başarısında mutlak bir faktör olmuştur; ancak Toplam Kalite Yönetimi programları ve diğer stratejik kurumsal girişimler, çoğu zaman beklenen düzeyde başarılı olmamakla beraber bazen de tamamen başarısız olmuşlardır. Bu alandaki programların başarıları, programın içeriğinin nasıl kurgulandığının ötesinde aktarılan bilgiyi destekleyen deneyimlerin ve örneklerin ne ölçüde günlük yaşama ve gerçeğe dönüştürülebileceği ile ilgili olduğu çok açıktır.

İstanbul Bilgi Üniversitesi, Bilgi Eğitim-KalDer işbirliğinde 28 Kasım 2015 tarihinde başlatmayı hedeflediğimiz "Kalitenin Ötesi-Stratejik Kalite Yönetimi Uzmanlığı" eğitim programı bu embriyonik alanda,



**İstanbul  
Bilgi Üniversitesi**

LAUREATE INTERNATIONAL UNIVERSITIES



sağlam bir teorik temel oluşturmak ve veri kalitesini artırmak için, iş ve endüstri için pratik yöntemleri geliştirmeyi amaçlamaktadır.

Programın akademik ve profesyonel kadrosu, uygulamalı, online destekli, program içerisinde vaka analizlerini barındıran ve interaktif bir eğitim modeli ile katılımcıların, teknik, ekonomik ve iş operasyonlarının organizasyon aşamaları için gerekli olan araçları ve diğer yetenekleri geliştirmelerinde etkin araçları sunacaktır.

Programın kurgusu ve içeriğindeki farklılık, işbirliği yapan her iki kurumun "etkin öğrenme"ye olan ortak bakış açılarından yakaladıkları sinerjiden kaynaklanmaktadır. Bizler için, eğitimlerde "Bilginin Uygulamaya Konması" en önemli amaçtır.

*Şekil: Bilginin Uygulamaya Konması*  
En önemli rekabet üstünlüğü yaratıcılıktır. Sıfırdan bir şey yaratmak son derece güç, hatta imkânsızdır. Ama var olan buluşlara/özelliklere yenilerini ilave etmek, ya da onları farklı alanlara taşımak, uygulamak çok daha kolaydır. 'Bilgi Kal-

# BİLGİ EĞİTİM



dıraçlama' ise, sistematik şekilde yenilik yaratmanın yolu; yani var olan bilgilerden yararlanarak, ürün, süreç, teknoloji ya da iş modelinde bir yeni tasarım veya yeni bir yaklaşım gerçekleştirmektir. İstanbul Bilgi Üniversitesi, Bilgi Eğitim ve KalDer eğitimlerinde, katılımcıların "Bilgi Kaldıraçlama" ile yaratıcılıklarını artırmaları, edindikleriyle yeni uygulamaları

hayata geçirmeleri hedeflenir.

Kurumların 'Kalite Yönetimi' departmanlarında çalışanlar ve bu alanda kariyer yapmak isteyenler, çalıştıkları kurumların rekabet gücünü yükseltmeyi hedefleyen yönetici, yönetici adayları ve tüm çalışanları ve lisans mezunlarına yönelik bu program kurgusunda, Kalite Temel Bilgisi, İş Mükemmellik Modelleri ve Mükemmellik Kavramları, Proje Yönetimi, Müşteri İhtiyaç ve Beklentilerinin Yönetimi, Değer Zinciri Yönetimi, Kalite Yönetim Sistemleri, Risk Yönetimi, Süreç Yönetimi, Süreçlerin Tasarlanması, Süreç İyileştirme, Bilgi Yönetimi, Sürdürülebilirlik ve İnovasyon, Kurumsal Performans Yönetimi gibi konular detaylı bir şekilde incelenecek, eğitim, katılımcıların Proje Sunumları ile tamamlanacaktır.

## İstanbul Bilgi Üniversitesi, Bilgi Eğitim-KalDer

Program ile ilgili detay bilgi almak için aşağıdaki e-posta adresleri kanalı ile iletişime geçebilirsiniz.

bilgi-egitim@bilgi.edu.tr  
egitim@kalder.org





# 2015 İNSAN KAYNAKLARI KONGRESİ YAPILDI

**K**alDer Ankara Şubesi tarafından 10 yılı aşkın süredir düzenlenen İnsan Kaynakları Kongresi'nin 2015 yılındaki ana teması "Esin Ver Tutku Yarat" oldu. İK Kongresi Tema Grubu, bu seneki İK Kongresi'nin tutkusu "insan" olan tüm katılımcılara esin vermesini istedi. Kongre temasına ilham veren düşünce ise, iş ortamlarımızı, akıl ve duygunun birleştiği, yeni fikirlerin uçarak esin verdiği, işlerin ve rollerin tutkuyla yürütüldüğü, mutlu ve başarılı organizasyonlara dönüştürebilmenin yolunun insandan geçtiği düşüncesiydi. Bu yılki İK Kongresi de bu duygu ve düşünceler çerçevesinde 14 Mayıs 2015 tarihinde farklı sektörlerden iki yüzü aşkın insan kaynakları uzmanı ve yöneticisinin katılımıyla Sheraton Ankara Oteli'nde gerçekleştirildi. KalDer Ankara Şubesi'nin sosyal sorumluluk desteği olarak Müzik Eğitimcileri Derneği (MÜZED) ile yaptığı işbirliği kapsamında MÜZED-Çocuk Sanat Atölyesi üyesi çocuklar Kongre öncesinde fuaye alanında katılımcılara küçük bir konser verdiler.

Kongreye bu yıl Unilever Türkiye, Coca-Cola, Finansbank, Tofaş, Enerjisa, MESS, Yargıtay gibi birçok özel sektör, kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşundan yönetici konuşmacı olarak katıldı. Unilever Türkiye CEO'su Mehmet Altınok'un 'Esin Ver Tutku Yarat' oturumunda, Londra Sofra Restoranları kurucusu Hüseyin Özer 'Kendini ve Hayallerini Gerçekleştirmek' oturumunda ve Birleşmiş Milletler Kadın Birimi Toplumsal Cinsiyet Uzmanı Zeliha Ünal'dı ise 'HeForShe' oturumunda konuştu.

Kongrenin "Liderlik" başlıklı oturumunda ise Tofaş Liderlik ve Davranışsal Gelişim Yöneticisi Elif İldeniz Tofaş'ta herkes için liderlikten bahsetti. Aynı oturumda söz alan Enerjisa İnsan Kaynakları Grup Müdürü Özge Pala, kendi kurumundaki liderlik gelişim programını katılımcılarla paylaştı. Kongrenin öğleden sonraki oturumu olan İş Sağlığı ve Güvenliği'nde Sıfır Hataya Tutkuyla Sarılmak oturumunda Prof. Dr. Cem Kılıç mevzuattaki son gelişmelerden ve uygulamalardan, Yargıtay 1. Başkanlığı Hakimi Nurten Fidan ise İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda Yargıtay tarafından verilen kararlardan bahsetti. Kongre AFTUD Halk Oyunları ekibinin gösterisiyle sona erdi.

Kongreye bu yıl Unilever Türkiye, Coca-Cola, Finansbank, Tofaş, Enerjisa, MESS, Yargıtay gibi birçok özel sektör, kamu sektörü ve sivil toplum kuruluşundan yönetici konuşmacı olarak katıldı.



# TÜRKİYE BÜYÜK MİLLET MECLİSİ BAŞKANLIĞI İDARİ TEŞKİLATI MÜKEMMELLİKTE KARARLI

Modelin barındırdığı temel ilkeleri ve kriterleri hayata geçirme yönünde önemli adımlar atan TBMM İdari Teşkilatı 2014 ve 2015 yılında yapmış olduğu çalışmalar sonrası 16. Kamu Kalite Sempozyumu'nda Mükemmellikte Kararlılık ile ödüllendirildi.

**B**ugün dünden daha iyiyiz, yarın bugünden daha iyi olacağız.' ilkesiyle yola çıkan TBMM İdari Teşkilatı'nda 2014 yılı sonunda EFQM Mükemmellik Modeli uygulanmaya başlandı. Modelin barındırdığı temel ilkeleri ve kriterleri hayata geçirme yönünde önemli adımlar atan TBMM İdari Teşkilatı 2014 ve 2015 yılında yapmış olduğu çalışmalar sonrası 16. Kamu Kalite Sempozyumu'nda Mükemmellikte Kararlılık ile ödüllendirildi. Hedefini yeni yönetim yaklaşımları çerçeve-

sinde 'TBMM İdari Teşkilatı'nın etkin, verimli ve çağın sunduğu teknolojik imkânları en iyi şekilde kullanabilen bir kurumsal yapıya kavuşturmak, TBMM İdari Teşkilatı'nı en iyi kamu kurumu yapmak, dünya parlamento-ları arasında da saygın bir yere oturtmak' olarak belirleyen İdari Teşkilat Kalite Yönetim Sistemleri'nin uygulanmasında kamu kurumlarına örnek olmaya devam ediyor. ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgeleri-

ne sahip olan İdari Teşkilat 2015 yılında yapılan çalışmalar ile ISO 50001 Enerji Verimliliği Yönetimi sistem belgesini de aldı. ISO 50001 Enerji Verimliliği Yönetimi sistem belgesinin alınması ile TBMM İdari Teşkilatı'nda elektrik, su, doğalgaz gibi enerji kaynaklarının daha uygun şartlarda temin edilmesi, enerji tüketen tüm donanım ve cihazların daha verimli kullanılması sağlanacaktır. Ayrıca bu sayede çevreye salınan emisyonların azaltılması da sağlanmıştır.



# 16. MÜKEMMELLİĞİ ARAYIŞ SEMPOZYUMU

## “MÜKEMMEL DENGE”

### ANA TEMASI İLE GERÇEKLEŞTİ

Türkiye Kalite Derneği İzmir Şubesi tarafından bu yıl 16.'sı gerçekleştirilen Ege'nin konusundaki tek sempozyumu olan Mükemmelliği Arayış Sempozyumu her yıl olduğu gibi bu yıl da konu ve konukları ile göz doldurdu. 34 konuşmacının 11 oturumda yer aldığı sempozyumu yaklaşık 800 kişi izledi. Basında da geniş yer alan sempozyuma Doğançoç Özel Güvenlik, Dyo, İnci Holding, Hayes Lemmerz ve Yurtiçi Kargo Ana Sponsor olarak destek olurken, Batıçim, Dr.Oetker, Ege Bölgesi Sanayi Odası, Ekol, Er-Bakır, Sarıgözoğlu, Soyak Holding ve Vestel Oturum Sponsoru, Bukelamun Ajans, CVYolla.com, Ecemofset Matbaa & Ambalaj, Bardaking, Keel Billed ve Pınar Hizmet Sponsoru, Akustik Turisim Center ise Ulaşım sponsoru olarak destek verdi.



Sempozyumun açılış konuşmasını yapan KalDer İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Osman Ünal 'Sempozyumumuzun bu yılki konusu mükemmel denge. Bizim de ülke olarak dünya ile dengeyi kurabilmek için önümüzde çok iş var. Aksiyon planlarımızı doğru yapmamız gerektiğini vurgularken gerçekleştirilen Mükemmelliği Arayış Sempozyumu'nu bu yıl da titiz bir çalışmayla ve dolu dolu bir içerikle hazırladıklarını belirtti'.

KalDer Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Doğan ise "biz" vurgusu yaparak mükemmel dengeye ulaşmanın aşamalarını anlattı. Tüm organizasyonun kaliteli, sürekli ve verimli bir şekilde sağlamak üzere seferber edilmesi gerektiğine vurgu yapan Doğan "Ortak bir vizyon belirlemek ve biz diyerek hareket etmek hem özel sektörde hem de kamu sektöründe temel hedef olmalıdır. Teknolojiyi iyi kullanan değil, üreten ülke olmamız gerekiyor. Kaynakların iyi kullanılmadan hedefe ulaşamaz ve ortak bir amaçta yürümezse başarılı olunamaz" şeklinde konuştu.

#### Mükemmel Denge...

Sempozyumun açılış oturumunda "Mükemmel Denge" başlıklı bir sunum gerçekleştiren Uluslararası Koçluk Derneği Başkanı Naci Demiral mükemmel dengeyi ararken izlenmesi gereken yolları katılımcılar ile paylaşırken hayatımızın her alanında dengenin ve koçluğun ne kadar önemli olduğunu vurguladı.

#### Küresel ve Bölgesel Denge

KalDer İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Osman Ünal moderatörlüğünde gerçekleştirilen oturumda Kadir Has Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğretim Görevlisi Soli Özel,

Darüşşafaka Cemiyeti Yönetim Kurulu Başkanı Talha Çamaş ve Türkiye'nin ilk kadın F-16 pilotu Yüzbaşı Berna Şen değişen ve gelişen günümüzde küresel gelişmelerle birlikte ülkemizde yaşanan dengesizliklerin neler olduğuna, yöneticilerin bu değişimlerle nasıl baş ettiklerine değinirlerken kendi hayatlarından da yaşanmış olayları katılımcılar ile paylaştılar.



#### Kuşaklar Arası Denge

Dokuz Eylül Üniversitesi Yönetim ve Anabilim Dalı Başkanı Prof. Dr. Pınar Özer tarafından yönetilen oturumda Tuğba Kuruyemiş Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı İbrahim Tonkul, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Merkezi Başkanı Dr. Güler Manisalı Darman ve TAİDER Yönetim Kurulu Başkanı Sumer Tömek Bayındır aile şirketlerinde çalışma sistemlerinin nasıl gerçekleştiğine başarıya ulaşmış aile şirketlerinden örneklemeler verilerek sempozyum katılımcılarını bilgilendirildi.

#### İş Yaşam Dengesi

Editör, sunucu ve eğitimci Defne Sarısoy'un katkısıyla ile gerçekleştirilen oturumumuzda Batı Anadolu Genel Müdür Yardımcısı Feyyaz Ünal, Er-Bakır Yönetim Kurulu Başkan Üyesi ve Denizli Sanayi Odası Başkanı Müjdat Keçeci ve AKG Gaz Beton Yönetim Kurulu Başkanı ve BASIFED Yönetim Kurulu Başkanı Levent Akgerman özel hayat ve iş arasındaki dengeyi nasıl sağladıklarını, yoğun iş tempolarından özel hayatlarına nasıl vakit ayırdıklarını katılımcılar ile paylaşırken işte özel hayat olup olmayacağına değindiler.

#### Özel Oturum

Birinci günün son oturumu olan Özel Oturum'da bu yıl Ezo Sunal Çocuk Atölyesi'nin sahibi olan Ezo Sunal sempozyum katılımcıları ile buluştu. Ezo Sunal pek çok eğitim ve iyi bir eğitimci kariyeri sığdırdığı hayatında dengeyi oyunu hiç bırakmayarak bulduğunu söylerken sempozyum katılımcılarına interaktif olarak çalışmalar yaptırdı.



### Çalışan Psikolojisi

İkinci günün ilk oturumu olan Çalışan Psikoloji oturumumuzda Soyak Holding İK ve Kalite Direktörü İrfan Bozok moderatörlüğü yaparken Mobbing ile Mücadele Derneği Başkanı Hüseyin Gün, Tek Gıda İş Sendikası İzmir Şube Başkanı Latif Gökçay ve Dr.Oetker Ambalaj Makinası Operatörü Ulaş İmre kurumsal şirketlerde duygusal zeka ve mobbing nasıl ilerlemekte, çalışanın duruşu ne kadar önemli ve çalışan ile yönetici arasındaki denge nasıl sağlanıyor bu soruların cevaplarını katılımcılar ile paylaşırken Mobbing ile Mücadele Derneği Başkanı Hüseyin Gün kendilerine bu konular hakkında gelen şikayetlerden örneklemeler yaptı.

### Yönetici Psikolojisi

CNN Türk editörü Ahu Özyurt'un oturum başkanlığını gerçekleştirdiği oturumumuzda Vestel Müşteri Hizmetleri ve Lojistik Genel Müdür Yardımcısı Yıldırım Başkurt ile Ege Bölgesi Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı İbrahim Gökçüoğlu yönetici olmanın getirdiği avantajlar ve zorlukların neler olduğunu sevilen bir yönetici olmanın püf noktalarının ne olduğunu ve çalışan ile yöneticinin iletişiminin nasıl olması gerektiğini tartışırken Ege Bölgesi Sanayi Odası Başkan Yardımcısı İbrahim Gökçüoğlu, Y ve Z kuşağının geldiğine kendimizi onların isteklerine göre dönüştürmemiz gerektiğinin vurguladı.



### Denge Yolculuğunda STK'lar

Oturum başkanlığını KalDer Başkanı Hamdi Doğan'ın üstlendiği sempozyumun merakla beklenen oturumlarından biri olan "Denge Yolculuğunda STK'lar" oturumumuzda TEGV Yönetim Kurulu Başkanı Oktay Özinci, EÇEV Yönetim Kurulu Başkanı Yasemin Reşitoğlu ve EGİAD Yönetim Kurulu Başkanı Seda Kaya sivil toplum kuruluşlarının arasındaki dengenin nasıl sağlandığını yapılan işbirliklerinin neler olduğunu ve STK'lar arasındaki yardımlaşma ve işbirliklerinin nasıl planladığı katılımcılar ile paylaştılar.

### Kalite Stratejileri

KalDer İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi ve Maxion İnci A.Ş. ve Maxion Jantaş A.Ş. Genel Müdürü Hakan Ünlü'nün moderatörlüğünde gerçekleşen oturum da Eskişehir Devlet Hastanesi Başhekimisi Ufuk Biliciler, Bilim İlaç Genel Müdürü Erhan Baş ve Bosch Mobilite Çözümleri İlk Donanım Satış Direktörü Gökhan Tunçdöken'in konuşmacı olarak katıldığı oturumda kalite departmanlarında yaşanan değişimler, birleşmeler ve kalite anlayışında değişen dengelerin neler olduğu katılımcılar ile örneklemeler ile paylaşılmıştır.

### Big Data

Vira Stratejik Ortaklık Genel Müdürü ve KalDer İzmir Şubesi Yönetim Kurulu Üyesi Senem Kılıç'ın yönettiği oturumda Oracle Büyük Veri Çözümleri'nden Sorumlu Kıdemli Danışman Kübra Fenerci, Method Research Company Kurucu Ortağı Selçuk Kılıç ve Folkart Yapı Kurumsal Gelişim ve Yönetim Sistemleri Müdürü Emre Recber'in konuşmacı olarak yer aldığı oturumda son yıllarda sıkça duyduğumuz "büyük veri"nin ne olduğu, programların şirketlerde kullanımının nasıl olduğu ve şirket örneklemeleri ile katılımcılar ile paylaşılmıştır.

### Yaşamda Kalite

Sempozyumun kapanış oturumu olan "Yaşamda Kalite" oturumunda Everest'e tırmanan ilk Türk olarak da tanınan dağcı, fotoğrafçı ve yazar Nasuh Mahruki kalabalık bir izleyici kitlesi ile sempozyumun kapanış oturumunu gerçekleştirirken hedefimizi iyi belirlememiz gerektiğini, hedeflerin motivasyon için iyi bir temel oluşturduğunu belirtti. Önemli olan hedefin doğru seçilmesinin olduğunun vurgulayan Türk dağcı planlı hareket edenlerin plansız hareket edenlerden daha az zarar gördüğünü birebir yaşanmış örneklemeleri ile katılımcılarla paylaştı.



### 16. Mükemmelliği Arayış Sempozyumu Çalıştaylarına Büyük İlgi!

Her yıl olduğu gibi bu yılda sempozyumun ilk günü çalıştaylara ayrıldı. Strateji Süreç Performansı, Kurumsal Temel Yetkinlikler, Müşteri Deneyimini Nasıl Olumlu Yönetebiliriz?, İnovasyon Sürdürülebilir Şekilde Nasıl Yönetilebilir?, 9 Adımda Strateji Uygulama ve Sürdürülebilir Performans, Topgrading, İnsan Kaynakları Açısından İşveren Markası Yaratma ve Yürütmenin Dayanımlı Cazibesi, Hayatla İletişim, EFQM Modelinde Sürdürülebilirlik Anlayışı ve Uygulama Çerçevesi, İletişimde İkna Etme ve Uzlaşma Becerileri ve Mükemmel Çikolata Yapımı konularında açılan çalıştaylar yoğun ilgi gördü. Yaklaşık 150 kişinin katılımcı olarak yer aldığı çalıştaylar hem moderatörler hem de katılımcılar tarafından büyük beğeni topladı.

### Mükemmel Kurumlara Mükemmellik Ödülü

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) İzmir Şubesi'nin düzenlediği Mükemmelliği Arayış Sempozyumu'nun (MAS) 16.'cısı Yerel Kalite Ödülleri'nin verildiği görkemli törenle sona erdi. Üç gün süren ve birbirinden saygın isimlerin katıldığı sempozyumda 'Mükemmel Denge teması işlenirken sempozyumun sonunda Yılın Başarılı Ekibi ve Ege Bölgesi Mükemmellik Ödülleri olmak üzere iki ayrı kategoride ödüller verildi.

### DYO Matbaa Mürekkepleri, Tat Gıda ve Yaşar Ödül Sevinci Yaşadı

Ege Bölgesi Mükemmellik Ödülleri sürecinde Jüri Özel Ödülü'nü Dyo Matbaa Mürekkepleri kazanırken Yılın Başarılı Ekibi Büyük Ödülü'ne özel sektör kategorisinde Tat Gıda Sanayi A.Ş. Sek Süt İşletmesi layık görüldü. Kamu kategorisinde Yılın Başarılı Ekibi Büyük Ödülü ise Yaşar Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi'nin oldu.

Yılın Başarılı Ekibi Ödülü'ne toplam 10 farklı kurum ve kuruluşun 11 ekip başvurdu. 3 ekip kamu, 8 ekip ise özel sektörden katılım gösterdi. Özel sektör kategorisindeki bu 8 ekipten 2 ekip Jüri Özel Ödülü 4 ekip ise başarı ödülü almaya hak kazandı.

Jüri Özel Ödülü Elba Basınçlı Döküm Sanayi A.Ş. ve İzulaş İzmir Ulaşım Hizmetleri'nin olurken; Başarı Ödülü kazanan ekipler, Hugo Boss, İzmir Metro, Swiss Otel Büyük Efes İzmir ve Vestel Müşteri Hizmetleri oldu. Kamu kategorisinde Yılın Başarılı Ekibi ise Söke Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı ve İzmir Doğal Yaşam Parkı oldu.

### Saha Ziyareti Kazanan Ekipler

Yılın Başarılı Ekibi Ödülü'ne toplam 10 farklı kurum ve kuruluşun katılım sağlayan 11 ekibin 10'u baraj puanını geçerek saha

ziyaretine hak kazandı. Saha ziyaretine kalan tüm ekiplere ödülleri KalDer İzmir Şubesi Ödül Yürütme Kurulu Üyeleri tarafından verildi.

Saha ziyaretine hak kazanan ekipler ve liderleri şöyle: Elba Basınçlı Döküm San. A.Ş. Ekip Lideri Ufuk Topal, Hugo Boss Tekstil Ekip Lideri Umut Gül, İzmir Metro Ekip Lideri Ertan Sayılkan, İzulaş İzmir Ulaşım Ekip Lideri Erdem Önen, Swisshotel Büyük Efes İzmir Ekip Lideri Yankı Delen, Tat Gıda Sanayi AŞ Sek Süt İşletmesi Ekip Lideri Andan Şehtürk, Vestel Müşteri Hizmetleri Genel Müdürlüğü Ekip Lideri Gürhan Kolcu, İzmir Doğal Yaşam Parkı Ekip Lideri Duygu Aldemir, Söke Kaymakamlığı Sosyal Yardımlaşma Ve Dayanışma Vakfı Ekip Lideri Saniye Esmir Gök, Yaşar Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi Ekip Lideri Doç. Dr. Saba Balta ve Esra Akgün.

## KalDer İzmir Şubesi Anadolu Efes firmasına teknik gezi gerçekleştirildi

Türkiye Kalite Derneği (KalDer) İzmir Şubesi 26 Mart 2015 tarihinde 20 kişilik bir grup ile Anadolu Efes firmasına teknik gezi gerçekleştirdi.

Katılımcılar firmaya giriş yaptıktan sonra İdari İşler Sorumlusu Nilay Pala tarafından karşılandı, Pala firma hakkında bilgilendirmelerde bulundu. Anadolu Efes Fabrikası teknik gezisi İnsan Kaynakları Yöneticisi Mehmet Can Bolat tarafından yapılan bira üretimi ve biranın tarihçesi hakkında sunumlar ile katılımcıları bilgilendirmek adına faydalı



olmuştur. Sunumların ardından firmayı daha yakından tanıyabilmek adına katılımcılar ile birlikte üretim saha ziyareti gerçekleştirilmiştir.

## KalDer İzmir Şubesi Batıçim firmasına teknik gezi gerçekleştirildi



Türkiye Kalite Derneği (KalDer) İzmir Şubesi 30 Nisan 2015 tarihinde 20 kişilik katılım ile Batıçim Batı Anadolu Çimento Sanayii A.Ş.'ye teknik gezi gerçekleştirdi.

Teknik gezi katılımcılarımıza etkinlik esnasında eşlik ederek süreçler hakkında bilgi veren Kalder İzmir Şube Yönetim Üyesi ve Batıçim Kalite Kontrol ve Güvence Müdürü Mehmet Gökhan Gümüş, fabrikanın dünden bugüne gelişimi

ve işleyişi ile gelişen teknolojilerin ürün kalitesine yansımaları üzerine sunumunu gerçekleştirdikten sonra tüm katılımcılarımız saha ziyaretlerini Gökhan Gümüş ve ekibi nezinde başarılı bir şekilde tamamladı. Kalite gönüllülerinin yoğun ilgi gösterdiği teknik gezide üyelere ürün geliştirmeden, paketlemeye kadar fabrikadaki tüm süreçler gösterilerek, teknik konular ve kalite kontrol çalışmaları hakkında bilgi verildi.



## KalDer İzmir Şubesi Schneider Electric'i ziyaret etti

KalDer İzmir Şubesi, üye işbirliğinin geliştirilmesi ve sürdürülebilir kalite politikasının devamlılığı amacıyla Mayıs ayı teknik gezisini Schneider Electric'in Manisa Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren fabrikasına düzenledi. KalDer kalite gönüllülerinin yoğun ilgi gösterdiği teknik gezide üyelere fabrikanın kalite politikası ve çevre dostu ürünler geliştirmede hayata geçirdiği uygulamalar hakkında bilgi verildi. Gezide kalite gönüllülerine ayrıca dünyada ve ülkemizde artan enerji ihtiyacı ile Türkiye'ye yansımaları üzerine de bir brifing verildi. Fabrika gezisinde KalDer kalite gönüllülerine eşlik eden Schneider Electric Manisa Fabrikası Endüstriyel Performans Lideri Gökçe M. Çalışkan, üretimde kalitenin sürdürülebilirliği ve en üst noktaya taşınması üzerine

yaptıkları çalışmalar hakkında bilgi verdi. Fabrikalarına düzenlenen geziden dolayı memnuniyetlerini dile getiren Schneider Electric Manisa Fabrikası Kalite Müdürü Güzide Tevattepe, teknik gezilerin sektörler ve üyeler arasında ortak çalışma alanlarının bulunması yönünden de oldukça faydalı olduğunu dile getirdi. Güzide, "Teknik geziler hepimiz açısından çok öğretici. Geziler aracılığıyla birbiriyle iletişime geçen sektörler yeni uygulamaları görmelerinin yanı sıra, farklı çalışma ortamlarını değerlendirebiliyorlar ve yeni bağlantılar kuruyorlar. Hem biz hem de ziyaretçiler kendimizi tanıtmaya fırsatı buluyoruz. Ayrıca teknik gezilerin ardından gelen geri dönüşleri de çok önemsiyoruz. Olumlu, olumsuz her geri dönüş bizim için öğretici ve geliştirici bir faktördür." diye konuştu.



## Vestel Servis Akademi ile DYO Akademi Buluşması

KalDer İzmir Şubesi aracılığıyla, Vestel Müşteri Hizmetleri, Servis Akademi ve DYO Akademi 17 Mart 2015 tarihinde bir kıyaslama çalışması için bir araya geldi.

Vestel Servis Akademi ve Kocaeli-Dilovası fabrikasında kendisini misafir eden DYO Akademi ile eğitim ve sınav çalışmaları hakkında karşılıklı bilgi alışverişinde bulundu.

Vestel Servis Akademi, Yetkili servislerine yapmakta olduğu teknik ve

kişisel beceri eğitimlerinde; DYO Akademi de, boya ustalarına yapmakta olduğu eğitimlerde kullandığı yeni eğitim

yöntemlerini paylaştı. Karşılıklı olarak eğitimlerde kullanmakta oldukları teorik ve uygulamalı sınav teknikleri, ISO 17024 çalışmaları, canlı yayın ve video uygulamaları

gibi yeni eğitim teknolojilerinin kullanımı konusunda deneyimler paylaşıldı.

Tesise yapılan ziyarette, görüşmelerden sonra, DYO Akademi salon ve atölyeleri gezildi.

Bu kıyaslama ile her iki akademinin, kendi sektörlerindeki yapmış oldukları çalışmalar ve kalite yolculuğu hakkında karşılıklı faydaya dönen bir deneyim paylaşımı gerçekleştirilmiş oldu.



# 13. KALİTE VE BAŞARI SEMPOZYUMU DEĞERLENDİRME TOPLANTISI

17-18 Nisan 2015 tarihlerinde “Mükemmelliğe Yolculuk” temasıyla Bursa’da gerçekleştirilen 13. Kalite ve Başarı Sempozyumu’nun ardından, toplantıda bir araya gelen Sempozyum Düzenleme Kurulu üyeleri, KalDer Yönetim Kurulu Üyeleri sempozyumla ilgili değerlendirmelerde bulundu. Anket sonuçları değerlendirildi ve gelen öneriler hakkında görüş alışverişi yapıldı. Toplantıda 14. Kalite ve Başarı Sempozyumu’nun içeriği ve hazırlıklarına ilişkin aksiyonlar da belirlendi. KalDer Bursa Şubesi Genel Sekreteri Aykan Kurkur’un yaptığı sunumda verdiği bilgilere göre; Sempozyuma bu yıl toplam 3380 kişi katıldı. Sempozyumdan genel memnuniyet oranı % 97.8 14. Kalite ve Başarı Sempozyumu 15-16 Nisan 2016 tarihlerinde gerçekleşecek. Takvim doğrultusunda sempozyumun ana teması belirlenerek oturumlara yönelik çalışmaların hazırlıkları başlayacak.



## “SAKLAMIYORUM, PAYLAŞIYORUM” KİTAP VE OYUNCAK KAMPANYASI



Kurumsal sosyal sorumluluk çalışması olarak KalDer Bursa Şubesi’nin 2013 yılında başlattığı “Saklamıyorum, Paylaşıyorum” kitap ve oyuncak kampanyası 3. yılında devam ediyor. 3 yıldır Kalite ve Başarı Sempozyumu öncesinde Bursa’da yapılan duyurularla, kullanılmayan iyi durumdaki kitap ve oyuncakların evlerde saklanması yerine ihtiyacı olan başka çocuklarla paylaşılması çağırısı yapılıyor. Bu yıl da 13. Kalite ve Başarı Sempozyumu öncesinde yapılan duyurularla 17-18 Nisan 2015 tarihlerinde Sempozyum süresince katılımcılar oyuncak ve kitap hediyelerini getirdiler. Ayrıca kampanyayı kendi çalışanlarına duyuran Bosch, Presmetal, Ficosa Otomotiv, Penelope Dokuma, Şişecam, Türkiye İş Bankası Yayınları, TEV Dr. İbrahim Öktem Anaokulu da kampanyaya destek verdi. Bu yıl toplam 400 kitap, 700 oyuncak toplandı. Kitap ve oyuncaklar çocuklara ulaştırılmak üzere; Bursa’da yer alan Mor Salkım Derneği, Van’da yer alan Her Çocuk Bir Umuttur Derneği, Elazığ’da yer alan Goncalar Solmasın Derneği’ne ve 12 Yıldız Gençlik Topluluğu’nun Kars’ta belirlediği bir okula gönderildi.



# BURSA KALİTE ÖDÜLÜ ÇALIŞTAYI

1998 yılından bu yana KalDer Bursa Şubesi ve BUSİAD işbirliğiyle kalite bilincini ve kalite yönetimini Bursa'da yaygınlaştırmak amacıyla, EFQM Mükemmellik Modeli'ne göre düzenlenen Bursa Kalite Ödülü (BKÖ) nde; 2014 yılı sürecinde yer alan değerlendiriciler, ödül yürütme kurulu üyeleri düzenlenen çalıştayda bir araya geldi. Bursa Kalite Ödül sürecinde görev almış değerlendiricilerle; 2014 Bursa Kalite Ödül süreci sonrası geri beslemeleri ve gelecek yıllarda nasıl bir ödül süreci belediklerine dair görüşlerini almak üzere Bosch firmasından deneyimli moderatör İpek Özdemir eşliğinde değerlendirme çalıştay yapıldı. 2014 BKÖ'de yapılan çalışmaların aktarılması, öneri ve görüşlerin alınmasının ardından gönüllü olarak süreçte görev alan değerlendiricilere teşekkür plaketi takdim edildi.



## "ÇEVRE VE İŞ GÜVENLİĞİ" PANELİ

KalDer Bursa Şubesi Çevre İş Sağlığı ve Güvenliği Kalite Uzmanlık Grubu tarafından düzenlenen "Acil Durumlar" konulu panel Bursa'da gerçekleştirildi. Panelde iş yerlerinde yaşanabilecek olumsuz durumlar, doğal afetler karşısında alınması gereken tedbirler, ilgili yasalar uzmanlar tarafından ele alındı. Panelin açılış konuşmaları KalDer Bursa Şubesi Yönetim Kurulu Başkanı Erdal Elbay ve KalDer Bursa Şubesi Çevre ve İş Sağlığı Kalite Uzmanlık Grubu Lideri Bahar Kanlıoğlu tarafından yapıldı.

Açılış konuşmalarının ardından panelde konuşmacıların sunumları yer aldı. Panelde Bursa Organize Sanayi Bölgesi Müdürlüğü İtfaiye Biriminden Arif Özçelebi, "Yangın ve Acil Durum Yönetimi", Türkiye Deprem Vakfı Yönetim Kurulu Üyesi Yrd. Doç. Dr. Oğuz Gündoğdu "Deprem ve Acil Durum Yönetimi", DYO Tehlikeli Madde ADR Uzmanı Lami Tiryaki "Kimyasallar ve Acil Durum Yönetimi", Bursa İş Teftiş Kurulu Grup Başkanlığı İş Müfettişi Murat Şahin "Ciddi İş kazaları ve Acil Durum Yönetimi" konuları üzerine bilgiler paylaştı.



# İNOVASYON PANELİ

**K**alDer Bursa üyeleri, Eczacıbaşı Holding İnovasyon Direktörü Ata Selçuk'un katılımıyla 9 Haziran 2015 Salı günü Rollmech Fabrikası'nın ev sahipliğinde "inovasyon" sunumunda bulundu. Farklı firmalardan 100 kişinin katıldığı panelde Ata Selçuk, Eczacıbaşı'nın inovasyon çalışmaları, dünyadan inovasyon hakkında katılımcılara bilgi aktararak deneyimlerini paylaştı. Toplantı sonunda KalDer Bursa Genel Sekreteri Aykan Kurkur tarafından Ata Selçuk ve Rollmech firmasına teşekkür plaketi takdim edildi.



## TEKNİK GEZİ

**2**013 Bursa Kalite Büyük Ödülü alan Ficosa Otomotiv'in kalite ödül hazırlık süreçlerindeki iyileştirme faaliyetlerini dinlemek, iyi uygulamalarını yerinde görmek amacı ile Ficosa'da Yalın Üretim (FMS) Uygulamaları ve BKÖ Süreci başlığıyla 10 Haziran 2015 Çarşamba günü teknik gezi düzenlendi. Ulusal Kalite

Hareketi'ne katılan kurumlardan temsilcilerin katılımı ile gerçekleşen program; FMS (Ficosa Manufacturing System) sunumu, Yalın Takım Organizasyonu, VSM - Değer Akış Analizi Uygulamaları, QCC - Kalite Çemberi Uygulama Örneği, BKÖ Süreci ve EFQM Kazanımlarımız, Değerlendirme konularıyla tamamlandı.

# Yakın yerler: GÖLYAZI, BURSA



Roma ve Bizans dönemlerine tanıklık eden Apollont Gölü, bugünse Uluabat Gölü'nün hemen yanı başında kurulan pitoresk bir coğrafyada, Gölyazı'dayız.

**B**ursa'nın zengin coğrafyası, tarihi ve antik yerleri sıralanmaya başlanınca ilk akla gelenlerden birisidir Gölyazı. Uluabat Gölü (Apollont Gölü) kıyısında küçük bir yarımada kurulmuştur. Sosyal medyada en güzel fotoğraf karelerine ev sahipliği yapan, bilmeyenin fotoğrafını tesadüfen gördüğünde, böyle bir yer gerçekten var mı diye kendisine sormadan edemediği doğal güzelliğe sahip bir köydür. Tarihi M.Ö. 6. yüzyıla dayanan ve eski bir Rum Köyü olan Gölyazı Roma ve Bizans dönemlerine tanıklık etmiştir, kalıntılarını hala görmek mümkündür. 1924 mübadelesiyle



Türklerin gelmesi, burasının iki kültürü birleştiren bir yerleşim merkezi olmasını sağlar. Kendine özgü dokusu, tarihi mirasının bıraktığı izler köye ilk kez geleni kendisine hayran bırakır. Şehir hayatından çok değil, 30-40 dakika uzaklıktaki bu yer sizi kendi büyüğü yolculuğuna dahil eder, köy meydanındaki kahvede çayınızı yudumlamaya başladığınızda sizi artık büyüğüne hapsedmiştir.

Köy doğal bir sit alanı. İlkbaharda gölün yükselmesiyle sular altında kalan ağaçlar, göl üzerine çöken sis, nilüfer çiçekleri, eski Rum evleri ile doğal bir film platosu gibidir aynı zamanda. O yüzden köyde dolaşmaya başladığınızda az olan nüfusuyla birlikte fotoğraf çekmek için günü birlik gelen gezi grupları karşılar sizi. Gölyazı güzel dokusuyla birlikte coğrafi yapısı gereği, arazinin az olduğu, yaşam koşullarının çok kolay olmadığı bir yer. Köyde dolaştıkça kıyıda sandalları, balıkçıları ya da ağ örenleri kadın-erkek ayırt etmeksizin görebilirsiniz. Gölün kıyısı yerlere serilen ağlarla kırmızı bir şeritle çevrilmiş gibidir. Köyün geçim kaynakları arasında balıkçılık çok önemli bir yere sahip. Avlanan turna, sazan balıkları her gün köy meydanında taze taze satılıyor.

Köyün yarımada ile bağlantısını sağlayan 742 yıllık Ağlayan Çınar, rivayete göre mübadele döneminde yaşamış bir Rum kızı ile Türk gencinin hazinle biten aşk öyküsünün tanığıdır. Kavuşamayan iki gencin hikayesi bu çınarın altında başlar ve son bulur. Gövdesindeki oyukta yaşanan bu acıya dayanamayan çınar da kanlı göz yaşları dökmeye başlar. Gövdesinde asılı



## Nasıl Gidilir?

Bursa-İzmir Karayolu'nun 35. kilometresinde bulunan yol ayrımından 7 kilometre mesafelik bir yolla ulaşılır. Uluabat (Apollon) Gölü kıyısındadır.

bir de yazı evi bulunuyor. Burası, eserlerini hazırlarken yazar ve çevirmenleri ev ortamında ağırlayabilmek için tasarlanmış. Gölyazı gökyüzünde de görsel şölenler sunar, gün batımında göl üzerindeki renkleri izlemek doğaseverler için büyük bir zevk. Ayrıca mevsimindeyseniz eğer, köyde dolaşırken başınızı kaldırdığınızda sokak lambaları üzerindeki leylek yuvalarını görmeyiz mümkün. Şehrin kalabalığı ve gürültüsünden uzak, adeta açık hava müzesi görünümünde olan görülmesi gereken bir yer Gölyazı.

şiir panosu da hikâyeyi günümüze taşımaya devam eder.

Gölyazı Kültürevi, eski adıyla Aziz Panteleimon Kilisesi 19. yüzyıldan kalma harap bir yapıyken Nilüfer Belediyesi tarafından aslına uygun restore edilerek 2014 yılında hizmete açılmıştır. Kültürevi'nin yanında



Yazı ve Fotoğraflar: Arzu Özel

# VİZYONER, ESİN VEREN VE BÜTÜNSEL LİDERLİK



**M**ükemmel kuruluşlar, geleceği şekillendiren ve gerçekleştiren, kuruluşun değerleri ve etik anlayışı doğrultusunda örnek olan liderlere sahiptir.

Uygulamada mükemmel kuruluşların liderleri:

- Çalışanlarına esin verir; davranışları, faaliyetleri ve deneyimleri aracılığıyla, sahip

lenme, yetkilendirme, iyileştirme ve hesap verebilirlik kültürü yaratır.

- Kuruluşun itibarını artırmak amacıyla, kuruluş içinde ve dışında kuruluşun değerlerinin yaşama geçirilmesinde öncülük eder; bütünsellik, toplumsal sorumluluk ve etik davranış konusunda örnek olur.

- Açık bir yön ve stratejik odak belirler;

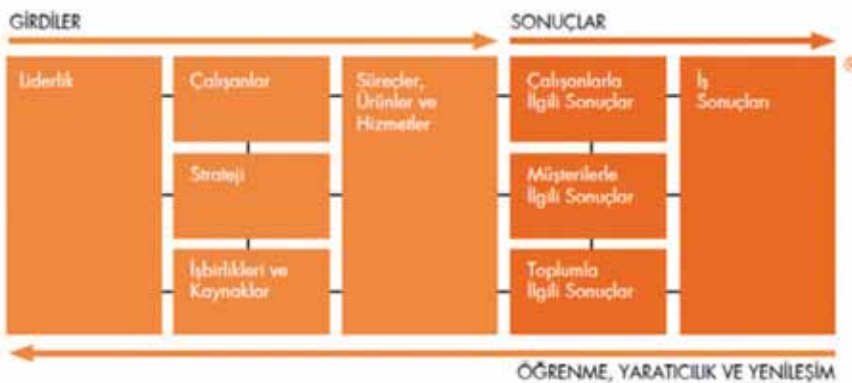
bunu ilgili paydaşlarına iletir, kuruluşun misyon, vizyon ve hedeflerini paylaşmak ve gerçekleştirmek üzere çalışanlarını bir arada tutar.

- Esneklik; mevcut bilgileri, önceki deneyimlerini, bilgi birikimlerini ve kararlarının olası etkilerini de göz önünde bulundurarak, sağlam temelli ve zamanında kararlar alabileceğini gösterir.

• Sürdürülebilir üstünlüğü korumanın, gerektiğinde çabuk öğrenme ve hızlı yanıt verme yeteneklerine bağlı olduğunun farkındadır.

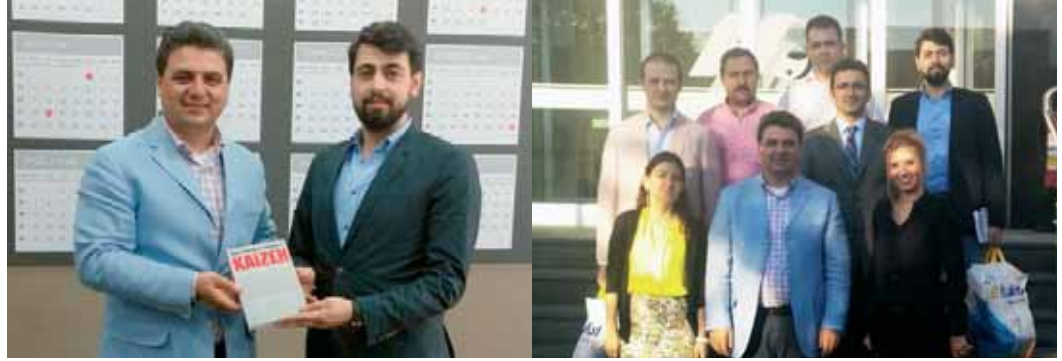
• Yenileşimi ve kurumsal gelişimi özendirme amacıyla yeni fikirler ve düşünce biçimlerinin geliştirildiği bir kültürü destekler.

• Performansı konusunda paydaşları ve toplum geneline karşı şeffaf ve hesap verebilir bir tutum izler, çalışanlarının etik ve sorumluluk bilinciyle bütünsellik içinde hareket etmelerini güvence altına alır.



# KalDer KAYSERİ TEMSİLCİLİĞİ İSTİŞARE KURULU TOPLANTILARI MERKEZ ÇELİK A.Ş.

**K**alDer Kayseri Temsilciliği İstişare Kurulu'nun Haziran ayı toplantısı Kurul Başkanı Sami Boydak'ın ev sahipliğinde Merkez Çelik A.Ş.'de gerçekleşti. Toplantıya Kurul Başkan Yardımcısı ve Başyazıcıoğlu Tekstil A.Ş. Genel Müdürü Murat Başyazıcıoğlu, Ezinç Metal A.Ş. Genel Müdürü



Mahmut Ezinç, Kayseri Ticaret Odası Kalite Yönetim Temsilcisi Muharrem Sever, Kilim Mobilya A.Ş. İşletme Müdürü Veysel Aslankaya, Muka Metal A.Ş. Mali ve İdari İşler Genel Müdür Yardımcısı Ebru Kantarcı Kayaoğlu, Orta Anadolu T.A.Ş. İK Müdürü Nihan Sert ve KalDer Kayseri Temsilcisi Salih Yalçın katıldı. Ezinç Metal A.Ş.'yi temsilen kurum Genel Müdürü Mahmut Ezinç, bu ay, kurula katılan yeni üye olurken Sami Boydak kendisinin kurula katılımından duyduğu memnuniyeti dile getirerek Ezinç'e KalDer yayınlarından olan Kaizen kitabını hediye etti. Boydak, "Kurulun ana gündem maddesi 15 Ekim 2015 tarihinde Erciyes Üniversitesi Sabancı Kültür Merkezi'nde düzenlemeyi planladığımız Erciyes Mükemmellik Zirvesi oldu. Bu etkinliği tüm günü kapsayan bir sempozyum olarak planlıyoruz. Sempozyumda Türkiye'nin önde gelen sanayicilerinin ve kamudan yöneticilerin bilgi ve deneyimlerini, akademisyenler, öğrenciler ve özellikle sanayicilerden oluşmasını beklediğimiz tüm katılımcılarla paylaşmalarını arzuluyoruz. Konuyla ilgili olarak Erciyes Üniversitesi Rektörlüğü'nün samimi desteklerini görüyoruz. Birlikte Kayseri için önemli bir etkinlik organize edeceğimize inanıyoruz." dedi. Boydak, Kayseri Mükemmellik Zirvesi'nin KalDer'in Kayseri'de başlatmayı ve sürdürülebilir kılmayı hedefledikleri en önemli etkinlik olduğunu belirtip konuşmacıların teyitleri tamamlandığında programın kamuoyu ile paylaşılacağını ifade etti.

## BAŞYAZICIOĞLU TEKSTİL A.Ş.

Kayseri Temsilciliği İstişare Kurulu'nun Mayıs ayı toplantısı Kurul Başkan Yrd. Murat Başyazıcıoğlu ev sahipliğinde Başyazıcıoğlu Tekstil A.Ş.'de gerçekleşti. Toplantıya Başyazıcıoğlu Tekstil A.Ş. (Bamen)'den Teknik Genel Müdür Yardımcısı Turan Sönmez ve Sistem Geliştirme Sorumlusu Selda Şenbaş, Kayseri Ticaret Odası Kalite Yönetim Temsilcisi Muharrem Sever, Muka Metal A.Ş. Mali ve İdari İşler Genel

Müdür Yardımcısı Ebru Kantarcı Kayaoğlu, Orta Anadolu T.A.Ş. İK Müdürü Nihan Sert ve KalDer Kayseri Temsilcisi Salih Yalçın katıldı. Toplantı Bamen'in yeni kurulan eğitim tesisleri Bamen Akademi'de gerçekleşti. Fabrika turunun ardından kurumdaki EFQM Mükemmellik Modeli uygulamaları hakkında bilgi paylaşıldı. Başyazıcıoğlu, geçtiğimiz yıl model uygulamaları sonucu Kararlılık Belgesi aldıklarını, bunu bir başlangıç olarak görüp çalışmalarını artırarak sürdürdüklerini belirtti. Toplantıda KalDer Kayseri'nin son aylardaki faaliyetleri, Erciyes Üniversitesi'nde tamamlanan Kalite Eğitimleri Sertifika Programı, yapılan ziyaretler değerlendirildi. Ekim ayında yapılması planlanan Erciyes Mükemmellik Zirvesi sempozyumu hakkında görüşüldü.





# KALİTE EĞİTİMLERİ SERTİFİKA PROGRAMI-SERTİFİKA TÖRENİ



**K**alDer Kayseri Temsilciliği ve Erciyes Üniversitesi (ERÜ) İşbirliği ile geçtiğimiz aylarda düzenlenen Yönetici Adayları için Kalite Eğitimleri Programı'na ilişkin Sertifika Töreni 3 Haziran 2015 tarihinde ERÜ Rektör Vekili Prof. Dr. Murat Doğan ve KalDer İstişare Kurulu Başkan Yardımcısı Murat Başyazıcıoğlu'nun katılımları ile ERÜ Sürekli Eğitim Merkezi'nde gerçekleştirildi.

Başyazıcıoğlu açılış konuşmasında "Kalite Eğitimleri Programı ile her birini kendi branşlarında yönetici adayı olarak gördüğümüz üniversite öğrencilerimize Toplam Kalite Yönetimi konusunda daha donanımlı şekilde iş hayatına atılmaları için destek olmayı amaçladık." dedi. Başyazıcıoğlu, "Eğitilmeye 16 kursiyer katıldı. Kaizen, Yalın Üretim, Stratejik Planlama, İletişim, İnsan Kaynakları gibi toplamda 16 farklı konuda 62 saat eğitim verildi. 12 farklı kuruluştan 15 farklı KalDer üyesi eğitimlerde eğitmen olarak rol aldı. Eğitim sonunda öğrencilerin tamamı yapılan sınavdan 80 ve üzeri puanlar alarak başarı göstermişlerdir." dedi. Program kapsamında Boytaş'a ve Kayserigaz'a teknik geziler düzenlendiğini de belirten Başyazıcıoğlu bundan sonra da öğrencilerle temaslarının kesilmeyeceğini, tez ve staj taleplerinde destek vermeye devam edeceklerini ve iş başvurularında da KalDer referansının arkalarında olduğunu belirtti.

ERÜ Rektör Vekili Prof. Dr. Murat Doğan da açılış konuşmasında toplumun her kesiminde her sektörde ve her hizmet dalında kaliteye ihtiyaç duyulduğunu; bu anlamda KalDer'in iş dünyasına bu tür eğitimleri verdiği gibi hedef kitlesi arasına öğrencileri de almasından son derece mutluluk duyduklarını belirtti. Doğan, "Amaç kaliteyi artırmak ve buna çaba sarf eden de 25. yılını kutlayan KalDer gibi bir kurum olunca bizlere de destek vermek düşü." dedi. Doğan, sertifika almaya hak kazanan tüm öğrencileri tebrik ederek başta KalDer yöneticileri ve ERSEM yöneticileri olmak üzere eğitim programında emeği geçen taraflara teşekkür etti.

Açılış konuşmalarının ardından KalDer İstişare Kurulu Başkan Yrd. Murat Başyazıcıoğlu, programa desteklerinden ötürü ERÜ Rektör Vekili Prof. Dr. Murat Doğan'a ERSEM Müdürü Prof. Dr. Derviş

Karaboğa'ya ve İİBF Dekan Yrd. Doç. Dr. Talip Torun'a teşekkür plakelerini sundu. Doğan ve Başyazıcıoğlu öğrencilere sertifikalarını verdi ve birlikte fotoğraf çekildi. Ardından eğitimde rol alan eğitmenler Koza İş Dünyası Danışmanı Ahmet Ciner, Ergül Mobilya A.Ş. Fabrika Müdürü Hüseyin Selim, Kayserigaz A.Ş. Pazarlama ve Müşteri Hizmetleri Müdürü Ceyhun Bahtiyar, Kayserigaz A.Ş. Yönetim Sistemleri Sorumlusu Işıl Akkoç, Hes Kablo A.Ş. Enerji Yöneticisi Adem Özdemir, Orta Anadolu A.Ş. İnsan Kaynakları Müdürü Nihan Sert, Kayserigaz A.Ş. Kurumsal İletişim Yöneticisi Özlem Acur plakeleri Başyazıcıoğlu tarafından taktim edildi.

Aynı eğitim programında eğitmen olarak görev alan

Başyazıcıoğlu ve KalDer Kayseri Temsilcisi Salih Yalçın'a da plakeleri ERÜ Rektör Yrd. Prof. Dr. Hasan Yetim tarafından sunuldu.

Eğitmenler adına konuşma yapan Kayserigaz A.Ş. Pazarlama ve Müşteri Hizmetleri Müdürü Ceyhun Bahtiyar, "Öğrencilerin aldığı bu eğitimleri, bonsai ağacının yetişmesi için verilen çaba gibi görüyorum. Bildiğiniz gibi ilk beş yılda toprağın yüzeyine çıkmayan bonsai tohumları beş yıl sonra birkaç hafta içinde metrelerce uzamaktadır." dedi. Bahtiyar "Aldığınız bu eğitimlerle bir anda hayatınızda radikal değişiklikler olmayacak elbet. Ancak bu eğitimlerin değerini, önemini ve gelişimize katkılarını iş hayatına başladığınızda kat be kat göreceksiniz." dedi. Tören sonunda KOSGEB uzmanlarından Ali

Duran da bir kısmı kısa süre sonra mezun olacak öğrencilere KOSGEB'in girişimcilik destekleri hakkında bilgi paylaştı. Tören toplu fotoğraf çekimi ve ardından ikramlarla sona erdi.





## KAYSERİ ULAŞIM A.Ş. (KAYSERAY) KalDer'DEN DIŞ DEĞERLENDİRME HİZMETİ ALDI

2015 yılı Şubat ayında Kayseri OSB'de düzenlenen etkinlikte Ulusal Kalite Hareketi'ne imza atan Kayseri Ulaşım A.Ş. kısa süre içinde KalDer'den dış değerlendirme hizmeti olarak mükemmellik yolculuğuna başlama kararı aldı. Haziran ayı başında tamamlanan dış değerlendirme saha ziyaretleri sonunda hazırlanan rapor Kayseri Ulaşım A.Ş. Genel Müdürü Feyzullah Gündoğdu'ya sunuldu. Gündoğdu, "KalDer'den aldığımız sunumlarla hakkında çok şey öğrendiğimiz EFQM Mükemmellik Modeli'ni önemsiyor ve bir yolculuk olarak tanımlanan mükemmellik felsefesinde emin adımlarla ilerlemek istiyoruz. Aslında Kayseri'de bir rakibi olmayan hizmet alanımızda bizi zorlayan en önemli husus Kayseri halkı için her zaman daha iyisini yapma bilinci ve inancıdır." dedi. Gündoğdu, "Sunulan dış değerlendirme raporunda pek çok güçlü yönümüz ortaya çıktığı gibi daha kurumsal ve sistematik çalışma prensipleri açısından kısmen iyileştirmeye açık alanlarımız da belirdi. Elbette bu iyileştirmeye açık alanları önceliklendirerek vizyonumuz doğrultusunda Kayseri Ulaşım A.Ş.'yi daha güçlü, çözüm odaklı ve örnek bir kurum haline getirme kararlılığımızda." dedi. Gündoğdu, dış değerlendirme hizmetinde emeği geçen KalDer uzmanlarına ve çalışanlarına teşekkür etti.



# Müşteri Memnuniyeti Ödülü almak için çok iyi olmak, bu ödülü yedi kez almak için Volkswagen olmak gerekir.

Volkswagen'in tercihi 

**Türkiye'nin en sevilen markası Volkswagen,\*  
Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi'nde 7. kez birinci.\*\***



www.tmme.org.tr



Das Auto.

Trafik Hayattır | Doğu Otomotiv | DANIŞMA HATTI: 444 89 24

\* Volkswagen, MediaCat'in Ipsos'la gerçekleştirdiği araştırmalarda, 2013 ve 2014 yıllarında üst üste iki kez Türkiye'nin en sevilen otomobil markası seçildi.  
\*\* Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi (TMME), KalDer-Türkiye Kalite Derneği ve KA Araştırma Limited ortak girişimi tarafından ACSI-American Customer Satisfaction Index, CFI-Claes Fornell International, National Quality Research Center ve Michigan Üniversitesi lisansı ve proje desteğiyle yürütülmektedir. 2005'ten beri her yıl yapılan Türkiye Müşteri Memnuniyeti Endeksi ölçümlerinde Volkswagen, 2014 yılında 83 puan alarak binek otomobil markaları arasında 7. kez birinci oldu.

# Avis

## Avis'i sevmek "tatilini sevmek"tir.

Biliyoruz Avis'i çok seviyorsunuz. Çünkü aylarca yolunu gözlediğiniz o çok değerli tatiliniz boyunca aklınız hiçbir detaya takılmasın, her şey tıkır tıkır işlesin, aracınız ihtiyaç duyduğunuz anda hazır olsun istiyorsunuz. Çünkü tatilinizi de çok seviyorsunuz.

Yepyeni ve tam bakımlı araçlarımız, size en üstün hizmeti vermeye can atan personelimiz ve çok avantajlı kiralama koşullarımızla, bu yaz da sizin için hazırız.

Ford Focus ve  
diğer Ford seçenekleri  
Avis'te.



Dünyanın her yerinden  
anında rezervasyon için:

[www.avis.com.tr](http://www.avis.com.tr) 444 AVIS

f avisturkiye t avisturkiye

Koç

# AVIS®