Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Sciences

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 8, Sayı: 51, Nisan 2021, s. 286-303

ISSN: 2149-0821 Doi Number: <http://dx.doi.org/10.29228/SOBIDER.49894>

Öğr. Gör. Hasbiye DİZMAN

Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Gediz MYO, hasbiye.dizman@dpu.edu.tr

Öğr. Gör. Özlem TAŞTEPE

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Gördes MYO, ozlem-tastepe@cbu.edu.tr

YALIN YÖNETİMDE TOYOTA TARZI LİDERLİĞİN ETKİN ROLÜ

Özet

Günümüz işletmecilik anlayışının temeli yenilik, yenileşme, yeni şartlara uyum anlamına gelen innavasyon odaklı olmayı gerektirmektedir. Küreselleşme sürecinde ve global ekonomide günün koşullarında şirketler ayakta kalmak, ulusal ve uluslararası pazarda geniş bir pazar payına sahip olmak ve rekabet piyasasında başarılı olmak istiyorlarsa, kısa sürelerde değişebilen makro ve mikro çevre değişkenlerine uyum sağlayarak hareket etmek durumundadırlar. Üretim ve hizmet sektörlerindeki yenilikler; üretim teknolojileri, ulaşım-ulaştırma teknolojileri, iletişim teknolojileri, yapay zekâ teknolojileri, yalın organizasyon, yalın yönetim anlayışı gibi değişik perspektiflerde değerlendirilebilir. Yalınlık, kelime olarak sadeliği ifade etmekle birlikte gereksiz ayrıntılardan uzak kalmak demektir. Yönetim, birlikte iş görülen çalışma ekibinin işin konusuna ve tamamlanma sürecine göre yönlendirilmesi anlamındadır. Yalın yönetimde; yönetimin fonksiyonları olarak ifade edilen, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, kontrol (denetim) noktalarında ve operasyonel işlem gerektiren üretim ya da hizmet süreçlerinde yarar sağlamayan ayrıca katma değer yaratmayan işlem süreçlerinin elenerek azaltılması bununla birlikte müşteri beklentilerinin en iyi düzeyde karşılanabilmesi hedeflenmektedir. Bu çalışmada hedeflenen amaç; yalın yönetim yaklaşımının tüm üretim ve hizmet sektörlerinde uygulanabileceğinin ifade

edilmesinin yanı sıra Toyota tarzı liderliğin yönetimde etkin rolü anlatılarak ortaya başarılı işletme yönetimlerinin çıkmasına katkı sağlamaktır.

Anahtar kelimeler: Yalın, Yalın Yönetim, Toyota Tarzı Yönetim

TOYOTA STYLE LEADERSHIP EFFECTIVE ROLE IN LEAN MANAGEMENT

Abstract

The basis of today's business approach requires innovation, innovation, adaptation to new conditions. If companies want to survive in the globalization process and in the global economy in the conditions of the day, have a large market share in the national and international market and succeed in the competitive market, they have to act by adapting to macro and micro environmental variables that can change in short periods of time. Innovations in the manufacturing and service sectors; production technologies, transportation-transportation technologies, communication technologies, artificial intelligence technologies, lean organization, lean management approach can be evaluated in different perspectives. Simplicity refers to simplicity as a word, but it means staying away from unnecessary details. Management means that the working team that is working together is guided by the subject of the work and the process of completion. Lean management; It is aimed to achieve the best level of customer expectations by eliminating and reducing the process processes expressed as the functions of management, which do not benefit from planning, organizing, directing, coordination, control (audit) points and production or service processes that require operational processing, as well as without creating added value. The aim of this study is; in addition to lying that lean management approach can be applied in all production and service sectors, Toyota-style leadership's effective role in management is to contribute to the emergence of successful business management.

Keywords: Lean, Lean Management, Toyota Style Management

1. GİRİŞ

Günümüzde küreselleşme ve teknolojinin ileri seviyelere gelmesiyle birlikte birçok ürün ve hizmet günümüz imkânlarıyla tüketiciye sunulmaktadır. Yaşanan değişimlerle tüketicilerin beklentileri de bu doğrultuda değişimler göstermektedir. Günümüz tüketicisi artık en iyi hizmet ve ürüne ihtiyaç duyduğu anda ulaşmak istemektedir. Bu durum hem hizmet kalitesini gerektirmekte hem de hizmet ve ürünün tüketiciye ulaşımını sağlayan işletmelerin esnek bir yapıda olmasını gerektirmektedir. Esnek yapıda olan işletmeler tüketicinin ihtiyaçlarını zamanında algılayabilmekte ve değişime hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Esnek yapıda olmayan işletmeler değişimi anında algılayamadıkları ve uyum sağlayamadıkları için yoğun rekabet ortamında rakipleri karşısında varlığını sürdüremez hale gelmektedir. Oysa günümüzde teknolojinin sağlamış olduğu imkânlar sunulan hizmetin şeklinde ve kalitesinde değişimin olmasını gerektirmektedir. Bu noktada işletmelerin esnek yapıda olması doğru stratejileri uygulamalarına bağlı olmaktadır. Dolayısıyla yalın uygulamaların işletmelerde uygulanması büyük öneme sahiptir.

Yalın uygulamalarla işin doğru zamanda, istenilen yerde ve istenilen şekilde israfa neden olan ve işletmeye hiçbir değer katmayan tüm faaliyetlerden kurtularak yapılması sağlanmaktadır. Yalın uygulamaların işletmenin tüm sistemlerinde etkin olması ise işletme bünyesinde bulunan herkesin yalın bilince sahip olmasından geçmektedir. Bunu sağlamanın yolu ise yalın bir yönetim ve yalın liderin etkin olmasıyla mümkün olmaktadır. Yalın yönetimin olduğu bir işletmede insan kaynağının doğru yönetilmesi rakipler karşısında büyük avantaj sağlayabilmektedir. Yalın yönetim uygulamaları ile birlikte işletmeler için büyük önem sahip insan kaynağının sorunları göz ardı edilmemiş ve çalışanların fikirlerine daha çok önem verilmiştir. Ancak yalın yönetim uygulaması da tek başına yeterli olmamaktadır. Yalın çalışmalarda meydana gelen ve gelebilecek tüm aksaklıklarda yalın liderin etkin olması önemli hale gelmektedir. Bu bölümde öncelikle yalın yaklaşımı oluşturan temel kavramlara ileren kısımlarda ise yalın uygulamaların etkin bir şekilde işlemlerini sağlayan yalın yönetim, yalın liderlik ve aralarındaki etkileşime yer verilmiştir.

2. YALIN YAKLAŞIMI OLUŞTURAN KAVRAMLAR

2.1. Yalın Kavramı ve Yalın Düşünce

Yalın kavramı yapılan işlere bakılarak süreçlerde aksamaya neden olan faaliyetlerin belirlenmesinde ve iyileştirilmesinde farklı yolların bulunmasını sağlayan aynı zamanda işletme bünyesinde bulunan çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek tutularak performansların yüksek düzeyde olmasını sağlayan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yalın yaklaşım verimliliğin maksimum düzeyde olmasını ve işletme içerisindeki tüm süreçlerin aksamadan işlemlerini sağlayan faaliyetlerden oluşmaktadır (Grabar, 2011: 58-59). Bu yaklaşımda esas olan işletmenin amaçlarına ulaşmasında karşılaştığı israf unsurlarının ortadan kaldırılarak müşteri memnuniyetinin, kalite düzeyinin ve sürdürülebilir büyümenin gerçekleştirilmesidir (Derin, 2017: 6).

Yalın yaklaşımda israf kavramı, ürün ve hizmeti kullanan kişiye hiçbir faydası olmayan, daha fazla ödeme yapılmasına sebep olan her şey olarak ifade edilmektedir (Derin, 2017: 9). İşletmelerde ortaya çıkılması istenilmeyen hatalar, gereksiz mal ve stokların varlığı, ihtiyaç duyulmadığı halde mamul üretimi ve hatalı işlemlerin yapılması ayrıca işletme içerisinde çalışanların ve ürünlerin gereksiz bir şekilde hareket ettirilmesi israf unsuru olarak değerlendirilmekte ve bu durum zamanın ve kaynakların etkin kullanılmamasına sebep olmaktadır (Soba, Taştepe ve Emet, 2018: 74).

Şekil 1. İsraf Türleri

Şekil 1’de gösterilen israfların ortaya çıkmasında yetersiz çalışma metotları, süreçlerin etkin işlememesine bağlı uzun süren hazırlık aşamaları, eğitim eksikliği, yönetimin etkin olmaması ve liderlik eksikliği gibi birçok etken vardır. Süreçlerde meydana gelen ve süreçlerin aksamasına sebep olan bu israf türlerinin ortadan kaldırılmasıyla sunulan hizmet kalitesinde artış ve üretim sistemlerinin uzun süren aşamalarında ve maliyetlerde azalış meydana gelmektedir. İsrafin ortadan kaldırılmasında kanban, poke-yoke, değer analizi ve just in time gibi vb. uygulamalardan yararlanılmaktadır (Ncube, 2010: 575). İşletmelerde yalın kavramının anlaşılabilmesi yalın düşüncenin anlaşılmasına bağlı olmaktadır. Yalın düşünce, doğrudan ana faaliyete yönelmeyen, gereksiz ayrıntılara sebep olan tüm faktörlerden kurtulmayı sağlayan bir kavramı ifade etmektedir. Bu düşünce sistemi ile daha az ekipman, gereken düzeyde emek, zaman ve müşteri değerine daha çok odaklanılmaktadır (Gökşen, 2003: 40). Yalın düşünce ve yönetiminin yıllara göre gelişimi tablo 1’de ifade edilmiştir.

Tablo 1. Yalın Düşüncenin ve Yönetiminin Akademik ve Pratik Anlamda Doğuşu ve Gelişimi

1927 ve öncesi	Henry Ford tarafından 1927’de Ford Üretim sistemi geliştirilmiş ve kendi felsefesinin temel prensiplerini oluşturmuştur.
1927–1945	Toyoda, Kiichiro ve Eiji tarafından Taichi Ohno Ford Üretim Sistemi incelenmiş, Toyota Üretim Sistemini kurmaya yönelik araçlar ve prensipler geliştirilmiş ve Toyota Motor Company kurulmuştur.
1945–1978	Ohno tüm Japonya’ya Toyota Üretim Sistemini yaymıştır. Bu durum JIT düşüncesinin gerisinde kalan Ford Üretim Sistemini ve Amerikan piyasasını etkilemiştir.

1978–1988	<p>1. Petrol krizinin Kuzey Amerika'yı etkilemesi üzerine bu durumdan kurtuluş için Japon üretim ve yönetim sistemlerini öneren, akademik ve pratik alanda çok sayıda makale yazılmıştır.</p> <p>2. 1984'de Toyota Motor Company ve General Motors işbirliğiyle bir Join Venture olan MUMMI California'da açılmıştır.</p> <p>3. 1980'lerin ortalarında "Modern Toyota Üretim Sistemi" ve 1988'de Ohnonu'nun, "Büyük Ölçekli Üretimin Ötesindeki Üretim Sistemi" adlı kitapları İngiltere'de basılmıştır.</p>
1988–2000	<p>1. 1988'de Krafcik, Toyota tarafından kullanılan üretim sistemini tarif etmek için "Lean" kelimesini kullanmıştır.</p> <p>2. 1990'da Womack, Jones ve Roos tarafından, "Dünyayı Degistiren Makine" isimli kitap yayınlanmıştır.</p> <p>3. 1994'de Womack ve Jones tarafından "Yalın Düşünce" adlı kitap yayınlanmıştır.</p> <p>4. 1990'lar boyunca birçok yazar akademik alanda makale yazmış ve bunlar akademik dergilerde yayınlanmıştır.</p>

Kaynak: Racha Shah and Peter T. Ward, 2007.

Yalın düşünce kavramına bakıldığında, değer kavramının odak noktası olduğu görülmektedir. Değer istenilen zamanda her yerde bulunabilen müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde bedel ödenen müşteriye fayda sağlayan bir kavram olarak ifade edilmektedir (Üte ve Güner, 2010: 13). Yalın düşüncenin temelinde işin doğru yapılmasından ziyade doğru işin bir defada yapılması ilkesi vardır (Türkan, 2010: 38). Dolayısıyla çalışanın emeği, zamanı ve kullanılan malzemelerin israfı doğal olarak bu vesileyle ortadan kalkmış olmaktadır. İşletmelerde yalın düşüncenin uygulanmasında çalışanların dahil olması da büyük öneme sahiptir. Çalışanlar bu süreçte yalın faaliyetlerin içerisinde bulunmalı ve sorunların çözümünde aktif rol almalıdır. Yalın dönüşümün sağlanması için işletmenin en üst kademesinden en alt kademesine kadar tüm çalışanların, ürün ve hizmet sunumun her aşamasındaki akışı görmesi, öğrenmesi ve israf alanlarının tanımlanmasında bulunması gerektirmektedir (Turan ve Turan, 2015: 128).

Şekil 2. Yalın Düşünce İlkeleri ve Yalın Dönüşüm

Yalın düşünce özetle ifade edilecek olursa, değer doğru şekilde tanımlanmasını, değer akışında israfa yol açabilecek unsurların ortadan kaldırılmasını, akışın sürekli hale getirilmesini, müşterinin değeri çekmesini ve sürekli mükemmelliğin olmasını sağlayan bir sistem olduğu söylenebilmektedir (Derin, 2017: 22). Sistemdeki tüm bu düzenin sağlanabilmesi iş organizasyonlarında ve süreçlerinde kültürel bir değişimin ortaya çıkmasını ayrıca ekip bazlı çalışmanın aşağıdan yukarıya doğru iyileştirilmesini ve kontrol araçlarının da kullanılmasını gerektirmektedir (Piercy, Rich, 2009: 1482). Sistemdeki düzenin sağlanabilmesinde iş görenin işini geçinebilmek için zamanını ve emeğini ücret karşılığı yapma duyguların yanı sıra yaptığı her işi kendi işi gibi yapması, yaptıklarının kendi mal varlığını etkiliyor gibi düşünmesi ayrıca sosyal hayatta başarılı duygusunu yakalayacağı gibi hisler besleyerek yapması işletme kaynaklarının israfını da engelleyebilecektir. Çünkü yalın yönetimin özünde kaynak israfını engellemek duygusu yer almaktadır. İşgören kendi evinde veya kendi işinde bunu yapmayacağı için aynı hisleri işyeri içinde besleyebilmesini sağlamak işyerlerinde yönetimler tarafından iş görene verilen değerle hissettirebilir.

2.2. YALIN YÖNETİM

Yalın yönetim yaklaşımı, işletmenin üretim departmanı ile yönetim departmanına kadar olan tüm birimlerinin birbiriyle uyum içerisinde olacak şekilde yakınlaşmasını öngörmektedir. Yalın yönetim uygulamalarında, yapılan tüm faaliyetler bir bütün olarak değerlendirilmekte ve işletmenin tüm süreçlerinde kesintiye sebep olan, değer meydana getirmeyen tüm uygulamalar ortadan kaldırılmaktadır. Böylece işletme içerisindeki süreçlerin daha hızlı işlemesi mümkün olmaktadır (Can ve Güneşlik, 2013: 2). Yalın yönetimde yetki devrinin artmasıyla yapılan işten herkes sorumlu tutulmaktadır (Warnecke ve Hüser, 2000: 37-38). Yalın yönetimde esas olan, kaynakların israf olmayacak şekilde yeterli düzeyde kullanılması ve kalitenin en iyi seviyede olması için yapılan tüm harcamaların minimum seviyede tutulmasıdır. Kısacası yalın yönetim kavramıyla “daha azla daha çok şey” yapmak ifade edilmektedir. Gerekli sayıda nitelikli personel, sermaye, enerji ve zaman etkin bir şekilde kullanılarak daha fazla kar, ciro, ürün çeşitliliği ve hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlanmaktadır (Derin, 2017: 50).

Yalın yönetim anlayışı, günümüz rekabet ortamında işletmelerin rakipleri karşısında varlığını sürdürebilmesi ve performanslarını arttırabilmeleri açısından büyük öneme sahiptir. İşletmeler bu anlayışla birlikte rakipleri karşısında rekabet avantajı elde edebilmesinin yanı sıra, karşılaşılabilecek olan krizler ve üretim esnasında işletmelerin katlanmak zorunda kaldığı yüksek maliyetlerin önüne geçilmesinde işletmelere önemli faydalar sağlayabilmektedir (Herzog ve Tonchia, 2014: 802).

Yalın yönetim anlayışı beş tür yaklaşımı içerisine almaktadır. Bu yaklaşımlar şu şekilde ifade edilmektedir (Düren, 2002: 84).

- **Geleceği ön görme yaklaşımı:** Gelecekle ilgili eylem planlarının derinlemesine öngörülebilme yeteneğinin geliştirilmesi
- **Duyarlılık yaklaşımı:** İşletme iç ve dış çevresinde gerçekleşen değişimleri çok yönlü bir şekilde anlamaya çalışılarak uyum sağlanması
- **Bütüncül yaklaşım:** İşletme ve çevresinin bir bütün olarak algılanması ve işletmenin karmaşık sistemlerde faaliyet gösterme cesaretinin geliştirilmesi
- **Dinamik yaklaşım:** Mevcut ve bütün kaynakların etkin bir şekilde kullanılması
- **Tutumluluk yaklaşımı:** Ortaya çıkan ve çıkabilecek her türlü israfın önlenmesi ve rasyonel bir şekilde yönetilmesi.

Yalın yönetim ilkeleri ise müşteriye doğru zamanda, doğru yerde ve doğru miktarda doğru değer sağlanması amacıyla değer akışının yönetilmesi ile ilişkilidir. Bir kurumda yalın yönetim düşüncelerinin uygulanması için beş temel ilkenin uygulanması gerekmektedir; bu ilkeler (Woehrle ve Abou-Shady, 2010: 68):

- Son tüketici açısından değer tespit edilmesi (Değer),
- Değer akış süresince ürün ya da hizmetin değer akışlarının tanımlanması (Değer akışı),
- Değer katan faaliyetler belirlendikten sonra sürekli akış yoluyla ürün veya hizmet akışının sağlanması (Akış),
- Son tüketicinin ne istediği ve son tüketicinin ne zaman talep edeceğinin belirlenmesi yoluyla bir çekme sisteminin oluşturulması (Çekme),
- Yalın yönetim felsefesinin gelişimi için sürekli olarak çalışmak, şeklindedir (Mükemmellik) (Woehrle ve Shady, 2010).

İşletmelerde yalın yönetim ilkelerinin benimsenmesiyle yeniliklere uyum sağlayabilme yeteneği, değer yaratma zinciri üzerinde takım ve grup çalışması, çalışanların hızlı iletişiminin sağlanması ayrıca kaynakların etkin kullanımıyla israftan kaçınılması gibi birçok unsur bütün çalışanların etki ettiği bir iyileştirme sürecine dayanmaktadır (Wildeman, 1995: 522). Yalın yaklaşım ve yalın yönetim uygulamaları yatırım harcamaları gerektirmemektedir. Dolayısıyla yalın yönetim uygulamaları işletmenin mevcut kaynaklarının daha etkin kullanılmasını sağladığı için maliyetlerin en az seviyede olmasını mümkün kılarak tasarruf yapmasına olanak tanımaktadır. Yalın yönetim uygulamaları işletmelerin, bünyesinde barındırdığı fazlalıklardan kurtulmasını sağlayarak daha enerjik ve dinamik bir yapıda olmasını katkıda bulunmaktadır. Bu uygulamalarla birlikte çalışanların daha fazla eğitim almaları, yeni bilgi beceriler kazanması sağlanmaktadır (Derin, 2017).

İşletmelerde tüm bu faaliyetlerin etkin olarak uygulanabilmesi için yalın yönetim insan kaynaklarından, hammadiden sevk ve idare edilmesine kadar çeşitli araçlar kullanmaktadır. Bu araçlar kalite çemberleri, öneri sistemleri ve PUKÖ döngüsüdür.

- Kalite çemberleri, işletme içerisinde yer alan çalışanların süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla sorunların nedenleri ekip çalışması yaparak bulmak için gönüllü katılım sağlayarak oluşturdukları küçük gruplardır (Özbay ve Sarıışık, 2015: 711). Yalın yönetim içinde kalite çemberleri, çalışanlara süreçlerin içerisinde bulunma imkânı sunmaktadır. Bu gruplar belirli zaman aralıklarında sık sık karşılaşılan problemlerin çözümüne ilişkin önerilerini belirtmek için toplanmaktadır. Bu toplantılarda kalite, bakım, maliyetlerin minimum seviyelere düşürülmesi gibi mevcut ve gelecekte oluşabilecek sorunlar için potansiyel çözümler üretilmektedir. En çok tekrar edilen öneri kabul edilmekte ve sahada uygulanmasına başlanmaktadır. Yapılan bu çalışmalarla hem sorunların çözümüne ilişkin öneriler yapılmakta hem de çalışanlar birbirlerinin deneyimlerinden faydalanmaktadırlar (Salem vd., 2006: 170-171).

- Öneri sistemleri, kalite çemberlerinde sunulan öneriler için önerilerin durumu hakkında geri bilgi verilmesini, çalışanların öneriler doğrultusunda ödüllendirilmesini ve önerilerin uygulanmasına ilişkin yapıları ifade etmektedir (Karlsson ve Ahlström, 1996: 29).

- PUKÖ döngüsü, kalite çemberlerinden elde edilen öneriler PUKÖ döngüsü için veri oluşturmaktadır. PUKÖ döngüsü şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. PUKÖ döngüsü

PUKÖ döngüsü, yönetimin her kademesindeki işlerde kullanılabilmektedir. PUKÖ döngüsünde ilk olarak çalışmanın kabaca süreç adımları belirlenir ve beyin fırtınası yöntemiyle gereksiz tüm adımların elenmesi sağlanmaktadır. Daha sonra belirlenen süreç adımları uygulamaya konulmaktadır. Belirli aralıklarla uygulama sonuçlarının planlarla uyuşup uyuşmadığı kontrol edilir ve uyuşmazlık ortaya çıkarsa gereken önlemler alınması gerekmektedir (Derin, 2017: 54).

2.3. TOYOTA TARZI LİDERLİK

Birçok işletme rekabet avantajı sağlayabilmek ve rekabet ortamında varlığını devam ettirebilmek için yalın araçları kullanmaktadır. Ancak yalın araçların kullanılması tek başına yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla uygulamaların başarılı olmasında Toyota tarzı lider tamamlayıcı etkiye sahip olmaktadır. Toyota tarzı liderlik kavramından önce geleneksel lider tanımına bakıldığında; kişiliği, karizması ve bazen büyüklük tutkusu sebebiyle kalabalık içerisinde kendini gösteren kişi şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Geleneksel lider, akıntıya karşı duran, tek başına vizyoner ya da ilham verici konuşmacı olan kendisini izleyen binlerce insanla kahraman bir kadın ya da erkek olma eğilimindedir (Liker ve Convis, 2017: 64). Toyota’da ise liderlik algısı geleneksel liderden çok farklıdır. Toyota’da liderlik kişisel ve aynı zamanda bir sistem içerisinde meydana gelmektedir. Toyota’da liderliği için en önemli beceriler şu şekilde ifade edilmektedir (Liker ve Convis, 2017: 89):

- Organizasyonun işini aktif ve açık fikirli olarak gözleme
- İnsanların gerçekten ne söylediğini dinlemek için aktif dinleme
- Sistem düşüncesi
- Kişilerin mevcut kuvvetlerini ve zayıflıklarını anlama
- Problemleri açıkça tanımlama ve kök nedenlerini belirleme
- Planlama
- Kök nedenler için yaratıcı bir şekilde önlemler alınması
- Açık bir sorumlulukla planları faaliyetlere dönüştürme
- İyileştirme fırsatlarının belirlenmesi ve derin düşünmeye zaman ve enerji harcama
- Ortak hedefler doğrultusunda örgüt genelinde doğrudan yetkisi olmadan insanları etkileme ve motive etme
- İfade edilen tüm bu maddelerin başkalarına öğretilmesi şeklindedir.

Tablo 2’de Toyota tarzı liderlik ve geleneksel liderlik modellerine ilişkin özet bilgiler ifade edilmiştir.

Tablo 2. Toyota Tarzı Liderlik ve Geleneksel Liderlik Modelleri

Liderlik Unsuru	Liderlik Yayılımı	Geleneksel Liderlik	Toyota Tarzı Liderlik
1. Aşama Kişisel Gelişim (Tekrarlayan daldırma çevrimleri aracılığıyla gerçek kuzey değerlerini öğrenme)			
Yetenek	Liderlik becerisi ve potansiyeli	İnsanların takip etmesini sağlayan çekicilik (karizma)	Doğal liderler kendi içlerindeki ve diğerlerindeki iyileştirme fırsatlarını görür ve içgüdüsel olarak Toyota değerleriyle uyum sağlarlar.
Süreç	Öğrenme ve gelişme	Bir rehberden öğrenme ve/veya “eski kurtlar	Mevcut durumu derinlemesine anlamak için gembaya (işin yapıldığı yer) gitme ve bir rehberin

		kulübündeki” başarılı bir tarzı kopyalama	kılavuzluğunda giderek zorlaşan hedefler üstlenme.
2. Aşama Rehberlik Yap ve Diğerlerini Geliştir (Diğerlerinin kişisel gelişimine yardım etme)			
Yetenek	Sonraki nesil liderleri geliştirme	Sonuç odaklı spesifik sonuçlara odaklanma ve astların o sonuçlara ulaşmalarına yardım etmek için onları ödül ve ceza ile harekete geçirme	Süreç odaklı; diğerlerindeki kuvvetli ve zayıf yönleri görmeyi, büyümek için durumların nasıl yaratılacağını ve en fazla etki için öğrenme anlarında nasıl en az araya girileceğini öğrenme. İnsanları doğru şekilde geliştir, sonuçlar onu takip edecektir.
Süreç	Rehberlik ve diğerlerini geliştirme	Sponsorlar benzer takipçileri seçer, gözdeleleri geliştirir veya dışarıdan kanıtlanmış “kahramanları” şirkete getirirler.	Kişisel gelişim öğrenme çevrimi aracılığıyla insanların ilerlemelerine yardım etmek için sorumluluk alırlar.
3. Aşama Günlük Kaizeni Destekleme (Standartlar, hedefler, görsel yönetim, günlük Kaizen)			
Yetenek	Hedeflerin başarılmaması	İş (birim veya süreç) performansını ölçmeye çalışma ve kritik bireyleri sorumlu tutma	Standartlar, hedefler, görsel yönetim yoluyla liderliğin birkaç seviye aşağı doğru önerilmesinin nasıl teşvik edileceğini öğrenme
Süreç	Süreç iyileştirmelerini mümkün kılma ve hedeflere ulaşma	Ödüller ve cezalar yoluyla insanları ölçütlerden sorumlu tutma	Gerçek kuzey ile görsel yönetim göstergeleri arasındaki farkları tanımlamak için liderin gembada bulunması. Farkların kapatılmasında sorumluluk üstlenilmesi için diğerlerine rehberlik etme.
4. Aşama Vizyon Yaratma ve Hedefleri Hizalama (Gerçek Kuzey’e doğru yatay ve dikey hizalama)			

Yetenek	Vizyon ve plan geliştirme	Etkileyici bir vizyon ve ölçülebilir bir plan oluşturma ve kabul ettirme	Anlaşma sağlamak için iş birliği sürecinde yer alma ve hedefleri başarmak için hedefler ile araçları hizalama.
Süreç	Başarı için hedefleri ve planları oluşturma ve hizalama	Ölçütlerle hedefleri yönetme, ölçütlerle ilgili agresif bir aşağıdan yukarıya sorumluluk. Yüksek ve düşük performansla sahip olanları belirleme ve uygun bir şekilde ödüllendirme	Hedeflerin görsel yönetim aracılığıyla sürekli iyileştirmeyi başlatma ve devam ettirme, problem çözmeye ve insanları geliştirmeye odaklanma.

Kaynak: Liker ve Convis, 2017.

Geleneksel liderler tablo 2’de de ifade edildiği üzere işle ilgili karar verirken finansal iş planına göre hareket etmekte ve ne pahasına olursa olsun sonuçlara odaklanmaktadır. Ayrıca geleneksel liderler rakamları dikkate almalarının yanı sıra hızlı sonuçlara yönelerek kısa vadeli düşünmeye sahiptirler. Geleneksel liderlerin liderlik tarzları ise gururlu ve kazanan kahraman olarak ifade edilmekte aynı zamanda yükselmeye odaklı giderek artan ödüller ve takdirin kazanılması için merdivenleri hızlıca tırmanan şeklindedir. Toyota liderinin işle ilgili kararlarına bakıldığında doğru süreç ve iyi tanımlanmış hedeflerin doğru sonuçlara ulaştıracağına inanılmaktadır. İşin yapıldığı yerde sürecin nasıl işlediğinin derinlemesine incelenmesi ve planlamaların uzun vadede olması için zaman ayrılması büyük öneme sahiptir. Toyota liderleri alçak gönüllü ve daima öğrenen bir liderlik tarzına sahip olmakla birlikte problemlerin çözülmesinde ekiplerin içinde etkin olarak çalışılması için insanların geliştirilmesine önem veren ve şirkete bağlılığa dayalı bir ilişkiye sahip olunması bilinciyle hareket eden kişiliğe de sahiptirler (Liker ve Convis, 2017: 278).

Toyota tarzı liderin girişimlerinin başarılı olması için aşağıdaki unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir (Heymans, 2002: 28-32):

- Kalite konusunda kararlılık
- Yeni ürün ve hizmette çevikliğin, esnekliğin ve hızın sağlanması
- Güvenilir kaynaklar
- İsrafa minimum düzeyde tolerans
- Süreçler ve sonuçlar arasında dengelenmiş bir bakış açısı
- Yargılamayan ve ayıplamayan bir kültür
- Herkese artan gereksinim
- İsraf ve detaylara dikkat
- Maliyetler ve israflar üzerine geliştirilmiş bir odaklanmadır.

Toyota tarzı liderler yalın yönetim çağının içerisinde daha ileri, daha yalın ve daha iyi olmaya çalışmaktadırlar. Yalın yönetim ilkelerinden en önemlisi de işini iyi anlayan, yalın felsefesini anlayan ve başkalarına öğreten liderler yetiştirmektir (Derin, 2017: 77).

3. YALIN YÖNETİM VE TOYOTA TARZI LİDERLİĞİN ETKİLEŞİMİ

İşletmelerin çevresinde yaşanan değişimler karşısında sürekli bir başarının yakalanabilmesi için her işletmenin kendine özgün bir şekilde yalın ilkeleri uygulaması gerekmektedir. Yalın olmak işletme içerisinde tüm süreçlerin birbiriyle olan etkileşimi görebilmeyi gerektirir (Shinkle, 2005: 45-47). Bunu sağlamanın yolu ise işletmenin yönetim sisteminden başlayarak tüm çalışanların yalın olma bilinciyle hareket etmesi ve işletmenin tüm süreçlerinde yalın prensiplerin uygulanmasıyla mümkün olmaktadır (Derin, 2017: 64). Dolayısıyla burada önemli olan işletme yöneticilerinin yalın uygulamalarla birlikte yaşanacak değişime inançlı olması ve bunun içinde çalışanlarının eğitime ve motivasyonuna önem vermesi gerekmektedir (Shinkle, 2005: 45-47). Yalın yönetimin olduğu bir işletmede çalışanlar ile dostluğun kurulduğu bir çalışma sisteminden bahsedilmesi mümkün olmaktadır. Yalın yönetim dakik olmayı, değişimi anında algılayan esnek bir yapıda olmayı ve ihtiyaç anında üretim yapılmasını öngören stoksuz üretimi benimseyen ayrıca çalışanlarının yoğun eğitim alarak çok nitelikli olmasını, yetkilendirme ve işçi/ yönetim ilişkilerinde birlikteliğin sağlanmasını talep etmektedir (Akgeyik, 2003). Yalın yönetimdeki temel amaç, çalışanlarda karar verme süreçlerinde aktif olması sağlanarak kalite düzeyinde, verimlilikte ve esnekliğin artırılmasında başarının sağlanmasıdır. Bu noktada yalın yönetimin çalışanlarına yönelik uygulamalarına bakıldığında şu şekilde ifade edilmesi mümkün olmaktadır (Bowen ve Youngdahl, 1998):

- Çalışanların verilen eğitimlerle güçlendirilmesiyle işletme ile ilgili kararlara katılımlarının artırılması sağlanmaktadır.
- Yalın yönetimin uygulandığı sistemlerde grup katılımı ve takım çalışmaları hâkim olmaktadır.
- İş rotasyonları ve çapraz eğitimler verilerek çalışanlar sistem içerisinde daha etkin olmaktadır.
- Çalışanların destekleyici uygulamalarda yer almasıyla bilgi ve beceri düzeylerinin artması sağlanmaktadır.

Yalın yönetimin en önemli özelliği çalışanlarına değer vererek sürece dâhil olmasını sağlamasıdır. İnsana saygı yalın yaklaşımların diğer unsurlarla birleşerek çalışanların işine daha çok bağlı olmasına imkân tanımakta ve çalışanların iş süreçlerine yabancılaşmasını önlemektedir. Çalışanların işine yabancılaşmaması için çalışanın tanınması, performansının ödüllendirilmesi ve bilgisinden maksimum düzeyde yararlanılması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanın seviyesi her ne olursa olsun her türlü çalışana daha fazla otonomi ve sorumluluk verilmesi, çalışanın güçlendirilmesi insana verilen değeri göstermektedir (Derin, 2017: 66).

İşletmelerde yalın uygulamaların etkin olmasında yalın yönetime ve yalın çalışana ihtiyaç duyulmaktadır. İnsan unsurunun öneminin arttığı günümüzde çalışanların yalın bilinciyle hareket etmediği bir işletmenin yalın olduğu düşünülmemektedir. Çalışanların yalın girişimi destekleyecek uzmanlığa erişmeleriyle müşteri bilinci, yeniliklere uyum sağlama, iş birliği, etkileme gücü vb. özellikleri taşımaları beklenilmektedir. Ayrıca çalışanların yalın yönetimin temel felsefesi olan Kaizen ve toplam kalite anlayışına hâkim olmaları da gerekmektedir (Forging, 2004: 8).

- **Kaizen**

Kaizen stratejisi Japon yönetiminin rekabetteki başarısında en önemli kavramlardan bir tanesidir. Kaizen iyileştirme demektir. Kaizen üst yönetimden çalışanlara kadar herkesin dahil olduğu bir iyileştirme sürecini ifade etmektedir. Kaizen uygulamaları çalışanlarla yönetimin ilişkileri, pazarlama uygulamaları, tedarikçi ilişkileri gibi birçok alana yayıldığı Şekil 4'te görülmektedir (İmai, 2014: 4).

Şekil 4. Kaizen Şemsiyesi

Kaynak: (İmai, 2014: 4).

İyileştirme için başlangıç noktası, iyileştirmeye ihtiyaç duyulduğunun farkına varılmasıdır. İhtiyaç problemin fark edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Kaizen problemlerin bilincinde olmayı gerektirir ve problemlerin tanımlanması için çeşitli ipuçları sunarak sorunların görünür olmasını sağlar. Problemin çözülmesiyle birlikte iyileştirme her defasında daha ileri bir seviyeye ulaşır. Ulaşılan yeni seviyenin korunması için sağlanan iyileştirmeler standartlaştırılmalıdır. Dolayısıyla Kaizen standartlaşmayı öngörmektedir (İmai, 2014: 9). Kaizen sistemine ait 13 temel özellik aşağıda belirtildiği gibidir (Kavrakoğlu, 1994: 13):

- Değere göre yönetim,
- Tüm elemanların katılımı,
- Fonksiyonel takımın yeteneği,
- Tam odaklanma,
- Kısa sürede tamamlama,
- Atılğan Hedefler,
- Üretkenlik,
- İsrafin temizlenmesi,
- Hızlı karar verme,
- Tam ölçekli uygulama,
- Yeni süreçlerin eğitimi,
- Sürdürülebilirlik,
- İşgücünün geliştirilmesidir.

Kaizen sürece öncelik veren bir yönetim tarzını esas almaktadır, çünkü sonuçların iyi olması proseslerin iyileştirilmesini gerektirir. Kaizen insana öncelik verir ve kişilerin performansına bakar. Yöneticiler sonuca yönelik hedeflerin belirlenmesinde daha esnek ve stratejik hedefler belirleyebilir. Kaizen kavramı yönetimin, kişilerin süreçleri iyileştirme çabalarını destekleyici ve teşvik edici rolüne dikkat çekmektedir (İmai, 2014: 19).

• Toplam Kalite Yönetimi

Kalite denildiğinde akla ilk gelen genellikle ürün kalitesi olmaktadır. Oysa insan kalitesi her şeyden önce gelmektedir. Bu noktada Toplam Kalite Yönetimi kavramı önem kazanmaktadır. Toplam kalite yönetimi (TKY) “insana kaliteyi işlemek” düşüncesi üzerine kuruludur (İmai, 2014: 41).

Yalın yönetim düşüncesinin TKY ile ilişkisini gösteren en temel nokta işletmelerin rakiplerinden daha iyisini ve daha kalitelisini minimum maliyetle müşterisine sunabilmesinin gereğidir. Kalitenin eğitimle başlayıp eğitimle güçlendirildiği bilinen bir gerçektir. Yalın yönetimle eğitimin önemi giderek artmakta ve kalite süreçlerinin daha iyi düzeye getirilmesi sağlanmaktadır. Yalın yönetim ve geleneksel yönetim tarzını anlaşılması açısından bir tablo ile gösterilebilir.

Tablo 3. Yalın ve Geleneksel Örgüt Karşılaştırması

Geleneksel Örgütlerin Yönetimi	Yalın Örgütlerin Yönetimi
<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici işi planlar • İşler dar olarak planlanmıştır. • Bilginin büyük bir kısmı yöneticilerin mülkiyetindedir. • Yönetici olmayanların eğitimi teknik beceriler üzerine yoğunlaşmıştır. • Risk alma teşvik edilmez ve cezalandırılır. • Bireysel çalışma vardır ve ödüller bireyseldir. • Yöneticiler en iyi yöntemleri belirler. • Yönetim tarafından ve uyulması istenilen kuralları vardır. • Tek fonksiyona dayalı uzmanlaşma vardır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yönetici ve takım üyeleri işi planlar ve belirler • İşler geniş bilgi ve beceri gerektirmektedir. • Bilginin büyük kısmı her düzeyde serbestçe paylaşılmaktadır. • Sürekli öğrenme anlayışıyla, herkes için yönetime ve teknik konulara yönelik her türlü eğitim söz konusudur. • Ölçülmüş risk alma teşvik edilir ve desteklenir. • Karşılıklı dayanışma ve yardımlaşma tarzı ile birlikte çalışma vardır. Ödüller takımın çalışmasına dayanır. • Yöntemler ve süreçleri iyileştirmek için herkes sürekli çalışır. • Yönetim tarafından sürekli kolaylaştırıcı ortam sağlanarak çalışanlar tarafından kabul edilen otokontrole dayalı disiplin anlayışı vardır. • Esneklik ilkesi ışığında çalışılabilmesi için çok fonksiyonlu uzmanlaşma vardır.

Kaynak: Melek Vergiliel Tüz, Kriz ve İşletme Yönetimi, İstanbul: Alfa yayınları, 2001, s. 55-56.

Yalın uygulamalar başlangıçta teknik uygulamaların bir bileşeni olarak görülse de günümüzde yalın uygulamaların başarısında belirleyici olan unsur yalın liderliktir. Yalın liderlik, yalın yönetim sistemi içerisinde yalın düşünce ve yalın araçlar arasındaki boşluğu dolduran yapıdır (Mann, 2009: 19). Toyoto’ da liderlik gelişiminin ilk aşaması kişisel gelişimdir. Bu liderler aktif olarak kendilerini ve becerilerini geliştirmek için çaba gösterirler. Liderliğin ikinci aşaması, diğerlerini geliştirme görevini üstlenmektir. Bir şeyi öğrenmenin en iyi yolunun onu öğretmek olduğuna inanmaktadırlar. Üçüncü aşama daha fazla kurumsal liderliğe odaklanmayı ifade eder. Bu aşamada liderler, ekiplerinin hem bakım Kaizenini hem de iyileştirme Kaizenini garanti eder. Buradaki önemli nokta, liderin Kaizeni aşağıdan yukarıya mümkün kılması, çalışanları cesaretlendirmesi ve koçluk yapmasıdır. Dördüncü aşama ise Kaizen çabalarının hizalanmasıdır (Liker ve Convis, 2017: 76).

Yalın değişim ve dönüşümün gerçekleştirilmesi için her seviyedeki lider ekibinin sistemin sosyal ve teknik bileşenlerini etkileme ve birleştirme yeteneğine sahip olması gerekir. Liderin yalın değişimi etkili olarak sürdürebilmesi için yalın yönetimin amacını, prensiplerini ve uygulama metodlarını iyi bilmesi gerekmektedir. Yalın lider örgütlerde başarıyı sağlayabilmek için başlangıçta standardizasyonu oluşturabilmeli, sürekli iyileştirmeleri gerçekleştirebilmeli ve yalın uygulamaların etkilerini sürekli vurgulamalıdır (Derin, 2017: 76).

4. SONUÇ

Günümüzde dünya genelinde beklenmeyen tüm toplumları olumsuz etkileyebilecek gelişmeler istem dışı ne yazık ki yaşanabilmektedir. İfade edilmeye çalışılan süreç Covid-19 pandemi sürecidir. Bu süreç ülke ırk, cinsiyet, yaşlı ve genç ayrımı yapmaksızın tüm insanların ortak sağlık sorunu olmuştur. Covid-19 virüsü kaynaklı sağlık problemlerinin yaşanması ve yaşanmaya devam edecek ihtimali, üreticileri, tüketicileri ve dolayısıyla ülke ekonomilerini etkilemektedir. Yaşanan bu değişimler işletmelerin yönetim faaliyetlerinde, pazarlama uygulamalarında Pazarlama 4.0 ve Pazarlama 5.0 uygulamalarının biraz daha ön plana çıkmasına neden olduğu ifade edilebilir. Çünkü tüketiciler bir süreliğine kapanan alışveriş merkezlerine sağlık endişesiyle gitmemiş ya da toplum sağlığı düşünülerek yönetimler tarafından getirilen kısıtlamalardan dolayı gidememiştir. Bu süreç internet üzerinden alışverişlerin artmasına sebep olmuştur. Örneğin, e-ticaret devi amazon.com coronavirüs krizine uyum sağlayarak ürünlerini tüm dünya tüketicilerine sevk ederek bu süreçte en çok iş yapan internet satıcısı olduğu ve sürece hızlı bir şekilde uyum sağladığı söylenebilir. Dolayısıyla ülkemizde ve dünya genelinde işletmeler internet odaklı satış yapma uygulamalarına daha çok önem vermiş ve stratejilerini bu doğrultuda oluşturmuştur. Tüm bu gelişmelerle birlikte küresel sağlık sorunu işletmelerin yönetim ve pazarlama faaliyetlerinde klasik yöntemlerde yapmış oldukları iş süreçlerinin daha esnek bir yapıda olan, değişimi anında algılayan ve gereksiz tüm ayrıntılardan kurtulmayı ifade yalın üretim ve yalın hizmet uygulamalarına odaklanılması gerektiğini göstermektedir.

Yalın yönetim anlayışının bir organizasyonda başarılı olmasının en önemli nedeni yöneticisinden, yönetim ekibinden ve çalışan diğer tüm işgörenler de öncelikle bu bilince sahip olmaktan geçtiğini söylenebilir. Yalın yönetim uygulamaları tepe yönetimin, orta düzey yöneticilerin ve işgörenlerin desteğini aynı zamanda uygulamalara katılımını gerektirmektedir. Yalın yönetim anlayışı ve yalın üretim kavramları, yıllardır gelişmekte olan küresel rekabette adından sıkça bahsettirmektedir. İlk olarak Japon otomobil işletmesi olan Toyata’nın II.dünya savaşı sonrasında ortaya çıkan zorlukların üstesinden gelmek için çıkardığı sistem Toyota

üretim sistemi (Toyota Production System) minimum kaynaklarla minimum kullanımlarla ekonomik krizden daha az etkilenme ve ayakta kalabilmeyi hedeflemiş bir sistemdir. Malzeme, para ve insan kaynaklarının kıtlığından dolayı Toyota üretim sistemi (TPS), ilk olarak mağazanın kaynak israfının azaltılmasında kullanılmıştır. Olumsuz ekonomik koşullar boyunca Toyota, üretim sisteminin verimliliği ve etkililiği sayesinde ayakta kalmış ve zenginleşmiştir. Sonuç olarak, Toyota için bir engel olan kaynak kıtlığı onun dünya çapında bir üretici olmasına imkân vermiştir (Behrouzi ve Wong, 2011: 389). Günümüz işletmeleri değişen piyasa dengeleri, dünyanın genel sağlık sorunu karşısında bu süreçten doğrudan etkilenen müşterilerin beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yeniden yapılanma sürecine girmelerini gerektirmektedir. Müşteriler dünyada yaşanan bu süreçten ister istemez ne yazık ki etkilenmişlerdir. Bu etkilenmeyi alışverişleri için ihtiyaç mı? İstek mi? sorusunu kendilerine yönetmeleri şeklinde söylemek mümkün olabilir. Eğer müşterinin alışveriş duygusu sadece ihtiyaç noktasında kalıyorsa bunu isteğe dönüştürebilmek için işletmelerin pazarlama faaliyetlerinde özellikle tutundurma, fiyat, ödeme şekli ve ürünün teslim süresi gibi noktalarda daha cazip imkânlar sunabiliyor olması gereklidir. Müşterinin alışveriş duygusunu sadece ihtiyaç gibi görmeyip şartların kendisine uygun olmasından dolayı istek haline getirip alışveriş eylemini yerine getirmesi sağlanabilir. İşte bu nokta da işletmelerin yalın yönetim, yalın üretim ve yalın hizmet sunumları olsun ki bu süreçten ne işletmeler ne de müşteriler olumsuz yönde etkilenmesinler. İşletmeler bunu yerine getirirlerken üretim kalitesinden, hizmet kalitesinden ödün vermek yerine bilakis bunları daha da artırması gerektiği bilincinde olmalıdır. Bu sebeple takım üyeleriyle işi planlaması yapılmalı, değer, değer akışı, çekme ve mükemmellik ve tercih edirlilik konularına odaklanmaları gerekmektedir.

İşletme yönetimleri üretim ve hizmet stratejilerini yalın olma bazlı hareket ettirirlerse bununla birlikte kurum içi iş gören değerli çalışılırsa performans hızında ki artışlar sayesinde, etkinlik ve verimlilik de sağlanmış olur. Geleceği tahminle yaşamak, çevresel duyarlılığı hissetmek sürekli esnek bir yapıya sahip olmak işletmeyi şartlar ne olursa olsun ayakta tutmayı ve başarılı olmayı sağlayabilecektir.

KAYNAKLAR

- Akgeyik, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 53(1), 1.
- Behrouzi, F. ve Wong, KY (2011). Üretim sistemlerinin yalın performans değerlendirmesi: dinamik ve yenilikçi yaklaşım, Prosedür Bilgisayar Bilimi, 3 (1), 388-395
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). “Lean” Service: in Defense of a Production-line Approach. International Journal of Service Industry Management, 9(3), 207-225.
- Can, A. V. & Güneşlik, M. (2013). Yalın Yönetim Felsefesinin Önemli Bir Boyutu Olarak Muhasebede Yalınlaşma Düşüncesi ve Bir Yalın Muhasebe Uygulaması Örneği; Kendine Faturalama. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 2013, Sayı: 57, 1-22.
- Derin, N. (2017). İşletmelerde Yalın Yaklaşım. Nobel Yayıncılık: Ankara.
- Düren, Z. (2002). 2000’li Yıllarda Yönetim. 2. Baskı: Alfa Yayınları, İstanbul.
- Forging, J. (2004). Lean Enterprise Institute Training on Lean Tecnical Tools, Industry News, 15(1), 8-9.

- Gökşen, Y. (2003). Geleneksel Üretimden Esnek Üretime: Karşılaştırmalı Bir İnceleme, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5(4), 32-48.
- Graban, M., (2011). Yalın Hastane. (Çev. Pınar Şengözer), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Herzog, N. V., & Tonchia, S. (2014). An Instrument for Measuring the Degree of Lean Implementation in Manufacturing. Strojniški Vestnik-Journal of Mechanical Engineering, 60(12), 797-803.
- Heymans, B. (2002). Leading the Lean Enterprise. Industrial Management, 44(5), 28-32.
- İmai, M. (2014). Kaizen: Japonya'nın Rekabetteki Başarısının Anahtarı. Kalder Yayınları(6.Baskı), Ankara.
- Karlsson, C., & Ahlström, P. (1996). The Difficult Path to Lean Product Development. Journal of Product Innovation Management, 13(4), 283-295.
- Kavrakoğlu, İ. (1994). Toplam Kalite Yönetimi. Kal-Der Yayınları, İstanbul.
- Liker, J. K. & Convis, G.L. (2017). Toyota Tarzı Yalın Liderlik (Çev. Ayşe Soydan), Optimist Yayınları, İstanbul.
- Mann, D. (2009). The Missing Link: Lean Leadership, Commet in Front Health Serv Manage, 26(1), 27-32.
- Ncube, L. B. (2010). A Simulation of Lean Manufacturing: The Lean Lemonade Tycoon 2, Simulation & Gaming, 41(4), 568-586.
- Özbay, G., & Sarıışık, M. (2015). Kalite Kontrol Çemberleri Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. Uluslararası Avrasya Ekonomileri Konferansı, 709-716.
- Piercy, N. & Rich, N. (2009). High Quality and Low Cost: The Lean Service Centre, European Journal of Marketing, 43, 11(12), 1477-1497.
- Racha S. & Peter, T. (2007). "Defining And Developing Measures Of Lean Production", Journal Of Operations Management, Ohio State University, 12-536.
- Salem, O., Solomon, J., Genaidy, A. & Minkarah, I. (2006). Lean Construction: From Theory to Implementation, Journal of Management in Engineering, 22(4). 168- 175.
- Shinkle, G. (2005). In Search Of Lean Management. 84(2), 10-47.
- Soba, M., Taştepe, Ö. & Emet, F. Yalın Düşüncenin Sağlık Kuruluşlarında Uygulanmasına Duyulan İhtiyacın Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: İzmir İli Özel Medifema Hastanesi Örneği. Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 11(C-İASOS Özel Sayısı), 71-79.
- Turan H. ve Turan G. (2015). Sağlık Sisteminde Yalın Üretim Uygulamaları. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 2(3), 6.
- Türkan Ö. U. (2010). Üretimde Yalın Dönüşümün Temel Performans Kriterleri. Balıkesir Üniversitesi Fen Bil. Enstitüsü Dergisi, Cilt 12(2), 28-41.
- Tüz, M. V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. Alfa yayınları, İstanbul.

- Üte, T. B., Güner, M. (2010). İplik İşletmelerine “Yalın” Yaklaşım. Tekstil Teknolojileri Elektronik Dergisi, 4(1), 11-24.
- Warnecke, J. H. & Hüser, H. (2000). Lean Production, Proceeding of the 12 International Conference on Production Research, 37-43.
- Wildeman, H. (1995). Lean Management:Stragien Zur Realisierung Schlanker Strukturen inder Prodktion. 46(9).
- Woehrle, S. L. & Abou-Shady, L. (2010). Using Dynamic Value Stream Mapping And Lean Accounting Box Scores To Support Lean Implementation. American Journal Of Business Education, 3(8),67-75.