

Krizler Fırsata Sadece “öğrenerek” Çevirilebilir!

Kriz nedir, ne değildir?

Anlamlandırmak ve kontrol etmekte çaresiz kaldığımız olaylara kriz denilebilir. Buna göre bir kişi için bu tanıma uyan bir durum, başkaları için anlaşılabilir ve başedilebilir ise kriz değildir.

Buradan krizin daha iyi bir tanımına varabiliriz: *çok sayıda insan ve kurumun tam olarak anlamlandırmakta ve kontrol etmekte çaresiz kaldığı durumlar*, o kesimler için birer krizdir.

Şu anki durum nedir?

Yalnız öğrenenlerin kalıp öğrenemeyenlerin yok olması, aslında dünyanın –belki de evrenin- en eski ve sağlam ilkelerinden birisi. Her sürecin dokuları içine gömülü durumda, derinden derine tüm yaşam kesitlerini etkiliyor; canlılar ve de cansızlar dünyasında.

Hatalarından öğrenemeyen iş adamı başarısız olurken, öğrenebilenler başarılı olabiliyor; yanlışlarından öğrenebilen sporcu, öğrenci, siyasetçi ve bunlara ait kurumlar başarılı oluyorlar. Bütün bunlar yeni değil, milyonlarca yıldır tekrarlanan süreçler; o kadar ki, çok yaygın olduğu için dikkatimizi çekmeyen olgular gibi.

Bununla beraber, öğrenen-az öğrenen-öğrenemeyen farklılıklarının yol açtığı olgu genellikle “başarı” düzeyinde. Az öğrenenler ya da öğrenemeyenler de bir biçimde yaşamlarını sürdürebiliyorlar; belki yaşam kaliteleri öğrenenler kadar yüksek olmuyor ama yok da olmuyorlar.

Fakat bu defa durum değişik.

Bilim ve teknoloji o hızla ilerledi –ve ilerliyor- ki, insanların bunları kullanmaması iki nedenle imkânsız: Bunların yaşam kolaylaştırıcılığına dayanılmaz ve ayrıca da bu gelişmeleri sağlayanlar bunları satmadan yaşamlarını sürdüremez.

Halbuki insanların büyük çoğunluğu, bilim ve onun türevi teknolojilerin belirlediği akıl-fikir-bilinç düzeyinin çok altında, dolayısıyla da o ürünlerin değerlerine karşılık gelebilecek katma değer üretebilme kabiliyetleri çok sınırlı. Kısacası o ürünleri tüketebilmeleri matematiksel olarak mümkün değil.

Bu duruma çareyi yine o yüksek düzeyli ürünleri ortaya atabilenler buluyor ve tedavüle (dolaşıma) “sanal katma değer” araçları sokuyorlar. Sanal katma değer araçları isteyen herkesçe ve de oldukça kolay edinilebiliyor. Örneğin *kredi kartı, tüketici kredisi, taksitli satış, şimdi al-sonra öde, saadet zincirleri* vb bunların en yaygın olanları.

Böylece, şişirilmiş satın alabilme kabiliyeti ile beslenen yüksek tüketim düzeyi, olması gerekenin çok üstünde bir yerde dengeleniyor ve dahası, bu buluşma noktası her geçen gün daha da yukarı çıkıyor; bir yandan da çevrenin yıkımına yol açıyor.

Kolayca tahmin edilebileceği gibi bu tür kararsız süreçlerin bir “irade” tarafından durdurulması imkânsızdır. Çünkü her ne kadar bu tüketim çılgınlığı sürecini başlatan, ondan zarar gören yığınlar değilse de kısa bir süre sonra o çılgın sürecin bir parçası olmak koşuluyla yaşamını sürdürebilir hale geliyorlar.

Peki bu durumda, bu çılgın süreç durur mu, durursa nasıl durur?

Bu soru'nun yanıtı çoğu kimse için bellidir. Eski İstanbul yangınlarını bilenler ya da duyanlar, bu sorunun yanıtını tahmin edebilirler: Yangın, denize varıncaya kadar sürer! (Bu nedenle de eski büyük yangın alanları daima bir denizden bir diğer denize kadardır).

A.B.D.'de başlayan ve tarihin en büyük –ve kapsamlı- kurtarma operasyonuna sahne olan yangın, insanların satın alma kabiliyetleri (yani katma değer üretebilme kabiliyetleri) ile tüketim düzeyleri, yavaş yavaş –belki de birkaç yangından sonra- daha sürdürülebilir düzeylerde dengeye gelene kadar sürüp tekrarlanacaktır.

İhtiyaçlar, dolayısıyla da işler değişecek!

Bu yangınların her birinden sonraki yaşam, bir öncekinden farklı olacak, eskiden mevcut olan kimi tüketim alışkanlıkları (yani ihtiyaçlar = işler) terk edilecek, yerlerini doğala daha yakın alışkanlıklar (ihtiyaçlar = işler) alacaktır. Kuşkusuz bu yeni tüketim kalıpları da yeni işler yaratacaktır, ama hiçbir şekilde bugünküler kadar bol değil.

Öğrenme bunun neresinde yer alıyor?

Her yangından kurtulacak olanlar, *öğrenebilenler* olacaktır. Tüketim kalıplarını (yani alışkanlıklarını) değiştirmeyi “*öğrenerek*” katma değer üretebilme kabiliyetlerini artırmayı “*öğrenebilenler*” yangın sonralarının kalanları olacaktır.

Kendilerine öğretilenleri bir din gibi sorgulamadan bellemeyi *eğitim*, *öğrenme* ve benzeri adlarla kabullenmiş insanlar, "*öğrenme*"nin bu olmadığını anladıkları anda zihinlerini saran sanal iplerden kurtulacaklardır. *Öğrenme*, toplu yaşamın ortaya çıkardığı bir sosyal kurum değil, doğuştan sahip olduğumuz nefes alma, sindirme, boşaltma vbg. onlarca doğal yeteneğimizden birisidir.

Öğrenme, yaşamımızı ve türümüzü sürdürmeye hizmet edeceğini *sezdiğimiz* her ne varsa (bilgi, beceri, tutum, davranış), onların birer ihtiyaç olarak benimsenmesi, sonra da çevremizdeki tüm imkanları yaratıcılıkla kullanarak o ihtiyaçların giderilmesidir.

Bu doğal süreci tek kesintiye uğratabilecek etmen, dışımızdaki kişilerce adımıza belirlenen ihtiyaçların *öğretme*, *benimsetme*, *koşullandırma* vb. yollarla –bir anlamda zorla- giderilmeye çalışılmasıdır.

Tüm doğal yetilerimiz gibi öğrenme de ihtiyaçlarımız tarafından harekete geçirilir. *İhtiyaç* bize birileri tarafından önerilen, emredilen, zorlanılan değil, kendi sezgilerimizin uyardığı bir *isteklilik* halidir.

Öğrenme ise bu isteklilik halini tatmin edebilmemiz için bize bahşedilmiş bir doğal yeteneğimizdir. Görüldüğü gibi *öğrenme* ile *ihtiyaç* arasında koparılamaz bir bağ vardır. Eğer bir yerde kişinin kendi duyumsadığı bir ihtiyaç yok ise orada öğrenme kavramından söz edilemez. Öğrenme talimatla olamaz.

O halde, krizden ancak öğrenebilenler çıkacaktır yargısını, "krizin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçları idrak ederek bu ihtiyaçları öğrenme yoluyla giderebilenler sağ çıkacaktır" şeklinde yeniden ifade etmek doğru olacaktır.

Halbuki yıllar boyu öğrenme, öğretme, eğitim gibi adlarla haşır neşir olduğumuz kavramların içinde "ihtiyaç" bileşeni hemen hiç yer almamış, ihtiyacın daima birileri tarafından belirlenmesi bir norm haline gelmişti. Bunun trajik sonucu "öğrenilmiş çaresizlik" denilen haldir ve gelinen noktada insanlar, doğuştan sahip oldukları bu yetiye güvenmemekte, her sorun karşısında onu çözebilecek, ne yapmaları gerektiğini söyleyecek bir kurtarıcı aramaktadırlar.

Toplumun çeşitli yaşam kesitlerinde "öğrenme"nin yansımaları!

Görülüyor ki pek farkında olunmayan bu olgu artık bir yaşam sürdürme aracı haline gelmeye başladı.

Birey, kurum, cemaat ve toplumların her bir yaşam kesitinde, ticaret, sanayi, eğitim, siyaset, din, spor ve akla gelebilecek her alanda, öğrenebilirlik 1 numaralı değer haline dönüşmektedir.

Artık iş arayanlar diplomalarını göstererek değil *öğrenebilirlik* yeteneklerini harekete geçirebildiklerini kanıtlayarak iş bulabilecekler.

Siyasi partiler vaatle bulunarak değil, kendilerinden önceki –ve de başka ülkelerdeki- politikacıların olumlu ve olumsuz karar ve icraatından öğrendiklerini kanıtlayabildikleri takdirde oy alabilecekler.

Eğitimde ezberleyerek kendisine öğretilenleri geriye iyi kusanlar değil, bunlardan yaşamı için bir şeyler öğrenebilenler eğitimden bir yarar sağlayabilecekler.

İş hayatında, işlerini bir gün önceki gibi sürdürmeyi arzu edenler, bu yolda ısrar edenler değil, her sabah "*bugün neleri öğrenebilirim?*" sorusunu arayanlar ayakta kalabilecekler.

Genel olarak hata yapmayanlar değil, yanlışlarını birer öğrenme aracı olarak kullanabilenler yaşamlarını sürdürebilecekler.

Şu unutulmamalı!

İçinde bulunduğumuz kriz, o denli derin kökleri olan bir olgu ki, kimseyle tartışmanın, tartışmalarda haklı olmanın bir yararı yok. İri deniz dalgaları ya da depremin yıkıcılığına karşı haklı olduğumuzu savunmaktan pek farkı yok.

Türkiye dahil hükümetlerin tüketim özendirici paketler açıklamaları, mevcut ortamı daha yumuşak geçirmek için çok yararlı olabilecek kaynakların heba edilmesine yol açtığı için yararlı da değil. Birikmiş stokları erittikten sonra, talep düzeyi hala düşük olacağı için daha da güç bir durum doğacak.

Önce anlamak ve direnmek gerekiyor!

İnsanların hurdahaş araçların içinde ezilip parçalandığı trafik kazalarını bir düşününüz. Bu tür kazalarda genellikle küçük çocuklar yara almadan kurtulurlar. Bir ortak neden "rastlantı" ise, ikinci ortak neden "direnmemek"tir.

Çocuklar kaza anında kendilerini korumak üzere, fizik kanunlarının akışını zorlaştırabilecek herhangi bir eylemde bulunmazlar; eğer mevcut koşullar içinde bir olasılık varsa fizik kuralları onları en az zararlı biçimde ortamdaki uzaklaştırır. Büyükler ise –eğer fizik kurallarının akışını kolaylaştırmak konusunda eğitilmiş

değillerse- kendilerine zarar verebilecek “önlemler” almaya çalışırlar, bir anlamda fizik kanunlarına direnmeye çalışırlar.

Bebeklerin bilmeden “bildikleri”, erişkinlerin ise bilgiçlikleri nedeniyle “bilemedikleri”, kazadan ez az zararla çıkma ilkesi aslında basittir: *Mevcut ortamla temas yüzeyini küçült, bir başka –daha güvenli- alana geçmeye çalış, bulunduğu ortamda kalmaya direnme!*

Bu ne anlama geliyor?

Bu öncelikle “krizi doğru okumak” anlamına geliyor. İçinde bulunulan durumun, bir veya birkaç kesimin anlamlandıramadığı ve/ya başatmakta çaresiz kaldığı bir durum olmadığını, bunun dünyanın kendini kaptırdığı ve giderek hızlandığı “*gerçek karşılığı bulunmayan bir tüketim çılgınlığı*” olduğunu anlamak gerekiyor.

Eğer bazı palyatif önlemlerle düşen tüketim düzeyi canlandırılır ve bir şey olmamış gibi devam edilirse, bir süre sonra daha başatılmaz bir yeni kriz dalgası ile karşılaşmak zorunluğunu görmek gerekiyor. Krize direnmemek, ne olup bittiğini ve de neden olup bittiğini anlamak anlamına geliyor.

Şiddetli bir çarpışmada araç camından fırlayarak “daha güvenli ortama geçen” küçük çocuklar aslında bir paradigma değişikliği yapıyorlar. Mevcut paradigmanın öldürücülüğünü seziyor ve yeni bir paradigmaya sığıyorlar. Erişkinler ise bilgilerine –ki o bilgilerin ne denli güvenilirmez olduğunu bir bilseler- güvenerek mevcut paradigmayı sürdürmeye çalışıyor ve biraz da ağır bedenleri nedeniyle bu ısrarlarını pahalı ödüyorlar.

Peki insanlar aptal mı?

Hayır. İnsanlar aptal oldukları için direnmiyorlar, ortam değiştirmekten –doğaları nedeniyle- hoşlanmadıkları için direnmiyorlar. Gececekleri yeni ortamın ne olması gerektiği konusundaki belirsizlikler nedeniyle direnmiyorlar. Yeni ortamlarda, o güne kadar kullanmadıkları yeni yeteneklere gereksinecekleri, bunları nasıl edinecekleri konusunda deneyimli olmadıkları için direnmiyorlar. Öğrenilmiş çaresizlikleri nedeniyle kurtarıcı geleceğini sandıkları için direnip bekliyorlar.

Gerek iş gerek diğer yaşam alanlarında değişmekten korkmayan, hatta bundan zevk alan kişilerin genelde başarılı olmalarının nedeni işte budur. İçinde buldukları durum ne kadar parlak olursa olsun onlar “*paradigmanın sıfırlama kuralı*” denilen şu kuralın farkındadırlar: *Bir kişi ya da kurumun geçmişindeki başarılar, bir paradigma değişimi olduğunda hiçbir şeyi garanti etmez; her şey sıfırdan başlar!*

Eğer yeni paradigmanın ne olacağı hakkında doğru tahminleri olabilse!

Bir ortam içinde elde edilen başarılar madem ki bir paradigma değişiminde sıfırlanıyor ve madem ki zamanın çarkları daima yeni paradigmalara doğru işliyor, o halde mevcut ortamları değiştirmeye her an için hazır olmalıyız.

İşte burada gerçek bir sorun ortaya çıkıyor: Paradigmalar değişecek, peki; değişime direnilmeyecek, peki; ama acaba yoldaki paradigma hangisidir? Bunu nasıl bileceğiz, kime kulak vereceğiz?

Ne olup bittiğini, neler olup biteceğini bize haber veren –birbirleriyle çelişik- o kadar çok kaynak var ki, hangisine kulak verilecek!

J.F.Kennedy cevap veriyor..

Eski A.B.D. başkanlarından Kennedy şöyle diyor: “*Bir başkana çeşitli kaynaklardan çeşitli ve çoğu zaman çelişik bilgiler gelir. İyi başkan, bunlar arasından dikkate alınması gerekenleri sezebilendir*”.

Şimdi bir öngörü!

Olup biteceği gerçekten de haber verebilen kimseler var mıdır bilinmez, ama ünlü falcıların büyük çoğunluğunun “*zaten bilinen ama farkına varılmamış*” bilgileri kullandıkları tahmin edilebilir. Bu nedenle bunlara falcı demek dahi pek caiz olmasa gerek.

İşte buna benzer biçimde, insanların ta baştan beri farkında oldukları, ama egemen kesimlerin çok anlaşılabilir nedenlerle kullanımını önledikleri bir bilgiyi “öngörü” olarak değil ama “zaten bilinen” bir bilgi olarak tekrar vurgulamamız gerekiyor. Bu zaten var olup da kullanımını engellenegelen yeteneğimiz, tüm canlıların ortak niteliği olan “**yüksek öğrenibilirlik yeteneği**”dir.

“*Öğrenme*” kavramı, okul, kitap, öğretmen dar alanına ve de yaşamımızın kısacık bir bölümü olan öğrencilik dönemine sıkıştırılarak, yaşamımızın büyük bölümünden uzaklaştırılmış, ilgisizleştirilmiştir.

Daha da vahimi, bilgi-beceri edinebilmek “*öğretmen, öğretici, hoca vb*” bir dış kuruma bağlanmış, o kurum da merkezi eğitimle koşullandırılarak kişilerdeki yüksek öğrenibilirlik yeteneğinin ortaya çıkmasına fırsat doğmaması güvenceye alınmıştır.

Bu yöntem çağlar boyunca insan kitlelerini yönetmeye yeterli olmuştur, ama artık insan kendini tekrar keşfetmeye başlamıştır. İletişim alanındaki büyük sıçramalar, yayılma fırsatı bulamamış bu gizli daha geniş kesimlere yayılmasına yol açmıştır. Cin şişeden çıkmış, insanoğlu sahip olup da yoksun kaldığı bu büyük yeteneği farketmiştir.

Formül artık bellidir: krizi oku + ihtiyacı idrak et + öğren!

Formülün 3 parametresinden birincisi en kolay gibi görünmesine rağmen en yanıltıcı olabilir. İşaretleri zayıf olan krizler konjonktürel olmayabileceği gibi, şiddetli sinyaller yayanlar da paradigma değişikliğine işaret etmeyebilir. Bu nedenle her krizin “kök-nedenleri”nin iyi çözülmesi gerekiyor. Bu bağlamda bu defaki kriz, sistemin kendi kendini tamir etmesiyle (görünmez el benzetmesi) giderilebilir görünmüyor.

Basit bir gözlem dahi, insanların tüketmekte olduklarını karşılayabilecek bir üretimleri olmadığını, aradaki farkın sanal katma değer araçlarıyla finanse edildiğini ve şimdilerde bu saadet zincirinin koptuğunu gösteriyor. O halde, sistemi tekrar eski (yani sürdürülemez) konumuna getirmeyi amaçlayan önlemler bir işe yaramaz. Bu durumdan ancak bir başka ortama geçerek kurtulmak ve böylece kriz ortamını değerli bir fırsata çevirmek mümkün olabilir.

İhtiyaç idraki ve öğrenme ayrılmaz ikilisi açısından kritik soru, ne büyüklükte bir kitlenin ihtiyacı idrak edip öğrenmeye girişeceğidir.

Bunu tahmin etmek güç değildir. Her toplumda, yeni yaklaşımları önderler uygular diğerleri –eğer olumlu sonuç veriyorsa- önderleri izlerler. Bu nedenle tüm Türkiye'nin toplu olarak krizin yarattığı ihtiyaçları idrak edip, onları gidermek için öğrenmeyi seçeceğini ummak yerine her sektör içindeki önderlerin ortaya çıkmasını beklemek daha gerçekçidir.

Soyuttan somuta gelirse!

Buraya kadarki kavramsal yaklaşımlar uygulamaya nasıl yansıtılacaktır? Daha da açığı, herhangi bir sektördeki kişi neler yapmalı, neler yapmamalıdır?

- Rekabet gücünü belirleyen faktörlerden (<http://tinyurl.com/dzt2cw>, <http://tinyurl.com/d9vwe7>) bir veya birkaçında bir üstünlüğü bulunmamasına rağmen, rastlantılar, aile işletmeciliğinin devam ettirilmesi kaygıları, teşviklerden yararlanmak vb. bir nedenle bir sektöre girmiş ve varlığını sürdürmüş, ama bugünkü durumda ilave bir krize yakalanmış bulunanlar için yapılabilecek çok az şey vardır. Bu tür kuruluşlar için zararı minimize etmek en akılcı yoldur.
- Rekabet avantajı bulunan alanlardaki kuruluşlar için ise tek ilaçlık bir reçete değil ama daha uzunca bir liste verilebilir. Bu listenin bir bölümü iş idaresi kitaplarında yazanlardır, onlara uymak zorunluğunu tekrarlamaya gerek yoktur.
- Öğrenme'nin bir stratejik araç olarak kullanımına gelince:
 1. Tüm sorunların, çeşitli öğrenme yetmezliklerinin bir araya gelmesinden oluştuğuna ikna olunuz (<http://tinyurl.com/cmudgd>),
 2. Sadece kendisine söyleneni yapan, görev tanımlarıyla sadece çalışma alanı değil düşünme alanı da sınırlanmış çalışanlarla yüksek katma değerli mal veya hizmet üretilmez. Kurumlarınızda çalışan (mavi ya da beyaz yakalı) personelin yönetiminde *Yönetmelik Getiri* (Return On Management - R.O.M.) adı verilen bir yaklaşımı benimseyiniz (<http://tinyurl.com/cff7z7>). Herhangi bir nedenle öğrenme eğilimleri sakatlanmış, ancak büyük çabalarla öğrenebilirliği harekete geçirilebilecek kişilerle ise yollarınızı ayırınız.
 3. Kurumlarda çalışan elemanların potansiyellerinin halen küçük bir bölümünden yararlanılmaktadır. Bunun nedeni, geleneksel “öğretme” yöntemlerine dayalı iş eğitimi olup kişiler kendilerine öğretilenleri yapmaya alıştırmışlardır (<http://tinyurl.com/dhpfme>). Bu geleneksel yöntem yerine, *öğrenmeyi öğrenme* yaklaşımını geçirin. Bu amaçla kurumlarda –küçük kurumların birkaçı birleşerek- birer öğrenme merkezi oluşturunuz (<http://tinyurl.com/c8q37s>).
- Yukarıdaki 3 adımlı yaklaşım kurumlardaki inovasyon kültürünü hızlandıracak, her ne üretiliyor ise dokuları içine inovasyonun daha yüksek oranda girmesine yol açacaktır. Bu, daha yüksek katma değer demektir.
- Mevcut kriz ortamı nedeniyle yükselecek olan işsizlik, çalışanların ücret taleplerini bütün dünyada düşürecek için ucuz işçi ücretleri Türkiye için bir avantaj olmaktan çıkacak, katma değer ön plana gelecektir. Kriz bu nedenle, *öğrenme* aracını kullanabilenler için bir fırsat anlamına gelebilecektir.
- Yüksek tüketim ve yüksek üretimin –sanal araçlarla finanse edilebildiği- bir denge durumundan, daha düşük tüketim ve ona uygun bir üretimin yer aldığı yeni bir denge durumuna –çok hızlı olmasa da-

geçeceğimizi söyleyebiliriz. Bu yeni ekonomide önemli öğelerden birisi de “*dayanışma ekonomisi*” olacaktır. Buna göre kurumlar tüm çalışanları arasında *Dayanışma Araçları* tesis etmeye ağırlık vermelidirler. Geçiş dönemi sarsıntıları ancak böylece azaltılabilir (Dayanışma Araçları Rehberi için bkz. <http://tinyurl.com/cz9qpg>).

- Gelecek en az 10 yıla bir isim vermek gerekirse *Sorun Çözme onyılı* demek doğru olur. Tüm dünyayı bugünlere getiren saadet zinciri ekonomisinden daha sürdürülebilir bir ekonomiye geçiş yıllarında kurumlar bugüne kadar olduğundan çok daha yoğun olarak sorunlarla karşılaşacaklardır. Bunun somut anlamı, sorun çözme'nin bir istisna olmaktan çıkıp bir rutin haline gelmesidir. Benzer durum ülke yönetimleri için de geçerli olacaktır. Sorun çözme araçları –bunun içinde de öğrenmeye dayalı araçları- zengin olan kurumlar açık bir avantaja sahip olacaklardır. Kurumların önceliklerinin başında sorun çözme kabiliyetlerini geliştirmek gelmelidir (<http://tinaztitiz.com/yazi.php?id=1051>, <http://tinaztitiz.com/yazi.php?id=1053>). Bu gereksinimin öğrenebilirlik ile ilişkisi açıktır.

Bu önlemlerin tek tek kurumlar tarafından uygulanması ile bir sektör ve hatta tüm sektörlerce uygulanması arasında sonuçlar açısından ciddi etki farkları olacağı kuşkusuzdur. Ama gerçekçi olan, her sektörde birkaç öncünün çıkıp, diğerlerinin tedricen arkadan gelmesidir.

Yeni paradigmanın burada değinilmeyen yönleri de vardır. Sendikal ilişkilerin farklılaşacağı, ESOP (Employee Stock Ownership Plan) uygulamalarının yaygınlaşacağı, networking kavramının tüm süreçlere yayılacağı gibi değişimler kaçınılmazdır.

Başlangıçta da belirtildiği gibi bütün bu değişimleri olağan kabul eden ve tüm değişimlere öğrenerek karşılık verebilen kurumlar varlıklarını büyüterek sürdürebilecekler, diğerleri ise yerlerini öğrenebilenlere bırakacaklardır.

17 Mart 2009

M.Tınaz Titiz