

# EĞİTİM TEK ÇÖZÜM MÜ?

Yayınlanma tarihi 27 Temmuz 2017

Bir eğitim kurumunda çalıştığım için sürekli olarak eğitim başlığı ya da eğitmen talebi ile ilgili sorular alıyorum. Sen bilirsin şöyle bir eğitim vereceğiz nerden alalım, önerin var mı diye.

Doğru çıkış noktasının eğitim adı ya da eğitmen olmadığı görüşünde olduğumu kendimce anlatmaya çalışıyorum. Doğru soru aslında bizim gerçekten eğitime ihtiyacımız var mı sorusu olmalı. Bu yazıyı da bu tarz sorulara cevap olması için, başarılı ve başarısız eğitim deneyimlerime dayanarak açıklamaya çalışacağım.

## WHAT IS THE PROBLEM? IS IT TRAINING PROBLEM?

Çıkış noktamız aslında bu. Eğitimi ne için istiyoruz. Eğitim alınınca bütün problemler çözülecek mi? Aslında kurumun durumsal fotoğrafını tam olarak çekebilecek olsak belki de doğru pozisyonda doğru çalışan barındırmadığımızı, işin gerekliliklerinin çalışanın becerilerinden daha aşağıda olduğunu ya da etkili bir organizasyon şeması oluşturamadığımızı fark edebiliriz. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan krizler eğitim ile hele ki üç beş saatlik eğitimler ile çözülemez.

Yaşadığımız konjonktürde kurumların çok karışık yapılar içerisinde olduğunu biliyoruz ya da bilmemiz gerekiyor. Herhangi bir konuda aldığımız karar, çok kısa süre sonra anlamsız ya da ihtiyaca cevap vermeyecek bir niteliğe dönüşebiliyor. Askeri alanda, soğuk savaş döneminde ortaya atılan bir kavram olan VUCA aslında bu karmaşıklığı tanımlayan bir terim. Son dönemlerde akademi ve iş dünyasında da kullanılmaya başlandı. Volatility, Uncertainty, Complexity ve Ambiguity kelimelerinden kısaltılmış, genel koşul ve durumların oynaklık (değişkenlik), belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklığını tanımlamak için kullanılan bir akronim. İçinde bulunulan koşullarda liderlerin ya da yöneticilerin alacakları kararların doğru olmasına engel olan durumlar bütünü. Kurumların stratejik planlarında, yönetim stratejilerinde, eğitim planlarında, karar verme, etkili iletişim, risk yönetimi, problem çözme stratejilerinde etkileri var.

Volatility; tahmin edilemeyecek şekilde hızlı değişim. Piyasada tahmin edemeyeceğimiz hızlı değişimler oluyor. Verdiğiniz bir karar istediğiniz hızda, istediğiniz yönde gitmeyebilir.

Uncertainty; belirsizlik. Durumlar hiç bir zaman bizim kontrolümüz altında değildir. Piyasayı yada toplumu oluşturan her bireyin etkisi ile her bir durum farklı etkilenecek.

Complexity; karmaşıklık. Belirsizliğe neden olan karmaşıklık da diyebiliriz buna. Geçmiş dönemlerde kolaylıkla tahmin edilenler artık öngörülemiyor. Yaptığım analizler sonucunda aldığım pozisyon ile sistem yeniden şekilleniyor, yeniden pozisyon alıyorsun ve yeniden şekilleniyor.

Ambiguity; tanımlanamazlık. Col. Eric G. Kail'in Harvard Business Review bloğunda yazdığı gibi "tehditleri ve fırsatları ölümcül olmadan önce doğru biçimde kavramak için yetersizlik."

Böyle bir karmaşanın içerisinde verelim bir eğitim de çözülsün tüm sorunlar demek iğneyle kuyu kazmak demek. Harcanan paraların yanı sıra, çalışana da aba altından sopa göstermek. ‘O kadar eğitime gönderdik hala beceremiyorsun’ gibi bireysel çatışmaları tetikleyici bir hal alabiliyor.

VUCA’ya karşı doğru bir duruş sergilemek isteyen kurumlar öncelikle eğitim ihtiyacını doğru analiz etmeliler. Bir çok analiz yöntemi var. Bunların hepsini ayrıntılı incelemek, kurumda her bir çalışanın da dahil olduğu gelecek yaratımlı çözümler bulmak kurumları en gerçekçi sonuçlara ulaştıracaktır.

Eğitim ihtiyacının analizinde çözümlenmeler yapabileceğiniz farklı kaynaklarınız var. Yaygın olarak kullanılan, hatta akademik kitaplarda tanımlanmış, bütünsel analizler yaparak değerlendirebileceğiniz süreç aşağıdaki gibi;

- Örgütsel Analiz; biz kimiz sorusunun en temel cevaplarından biri belki de. Stratejiler, vizyon, misyon, kurumsal yetkinlikler, kurumsal değerler, piyasa analizleri, fırsatlar, tehditler daha neler neler. Bu analizle cevaplandırılan önemli sorular, eğitimin yapılmasına, neden bir eğitim programının bir iş sorununun önerilen çözümü olarak görüldüğüne açıklık getirir.
- İş analizi / Görev Analizi. Gerçekleştirilen görevlerin analizi. Bir işi kurum hedeflerine uygun olarak gerçekleştirebilmek için maksimum fayda da nasıl yapabiliriz sorusunun cevabı aslında. İşin analizi işi yapmak için gerekli yetkinliklerin belirlenmesidir. Bu, geliştirilen eğitimin, işin içeriğiyle ilgili bağlantılar içerdiğinden emin olmanıza yardımcı olur.
- Kişi Analizi; süreçte yer alan potansiyel katılımcılar ve eğitmenlerle ilgili analizlerdir. Bu analizle cevaplandırılan önemli sorular, eğitimin kim tarafından alınacağı ve konuyla ilgili mevcut bilgilerinin seviyesi, öğrenme stili ve eğitimde kimin kim olacağıdır. Çalışanların beceri sahibi olmaları gerekiyor mu? Ya da işin gerçekleştirilmesinde aslında temel ilkeler, prosedürler, yazılımlar veya ekipmanlar mı eksik? Bunlarda yapılacak temel bir değişiklik belki de eğitime gerek kalmadan işin çözümlenmesine yarayacaktır.
- Performans analizi. Çalışanlar belirlenen standartlara uyuyor mu? Performans beklentilerin altında ise, eğitim bu performansın iyileştirilmesine yardımcı olabilir mi?
- Eğitim Uygunluk Analizi. Eğitimin istenen çözüm olup olmadığının analizi. Eğitim, istihdam sorunlarına yönelik çeşitli çözümlerden biridir. Bununla birlikte, her zaman en iyi çözüm olmayabilir. Eğitimin kullanımında etkili olup olmayacağını belirlemek önemlidir.
- Maliyet fayda analizi. Eğitimin yatırım getirisi (ROI) analizi. Etkili eğitim, eğitimin üretilmesi veya yönetilmesi için ilk yatırımdan daha büyük bir değer kazanımı ile sonuçlanır.

Tüm bu analizleri gerçekleştirirken kullanabileceğiniz çok farklı teknikler de var; odak grup çalışmaları, anketler, birebir görüşme, doğrudan gözlem gibi.

İçinde yaşadığımız dünyanın değişim hızı sersemletici, çaresiz bırakıcı bir durumdadır ve bu dünya iş yaşamını aynı düzeyde etkilemektedir. Bu kompleks yapılar içerisinde iş dünyasında üç tür yapılanma var;

- Girişimciler
- Dönüşüm/gelişimle uğraşan şirketler
- Piyasanın istikrarlı ve değişmeyeceğine inanan işletmeler.

İlk iki madde içerisinde yer alan kurumlar iş yapma biçimlerini gerçek dünyanın iş yapma biçimlerine uydurmaya çalışan ve hatta öncü olmaya çalışan yapılardır. Yeni stratejik hamleler, yeni uygulamalar, teknolojiyi iyi ve etkin kullanma çabası içindedirler.

Mustafa Kemal ATATÜRK'ün dediği gibi 'Medeniyet Yolunda Başarı, Yenileşmeye Bağlıdır.'

O halde hem eğitim uzmanlarına, hem de eğitim talep eden kurum yöneticilerine aşağıdaki soruyu sormak isterim;

Siz kendinizi hangi kategoride görüyorsunuz?

Son kategoride olmamak için elinizden gelenin en iyisini nasıl yaparsınız?