

Açık hava Eğitimlerinin Verimliliği Üzerine

Tanju Akdeniz

Açık hava eğitimlerinin etki düzeyleri hakkında çok şey söylendi. Sınıf içi eğitimlerin kısıtlı koşullarında asla yaratılamayacak farkındalıklara olanak tanıdığından tutun; ağaçların tepesinde yürürken hissedilenlerin iş sonuçlarına yansımalarının düşüklüğünden ya da asla değişmeyecek olan yöneticilere sunulan gereksiz ve bir o kadar da pahalı bir eğlence olduğuna varıncaya kadar farklı eleştirilerin hedefi halinde gelen açık hava eğitimlerini göklere çıkartmadan ya da iptesallandırmadan önce konuyu biraz daha yakından incelemek gerekiyor.

Risk algılaması

Açık hava eğitimleri algılanan risk düzeyleri açısından iki kategoride incelenebilir. *Alçak elementler* adı verilen grupta bireyin aldığı riskler de düşüktür. Yerden en çok bir adam boyu yükselmeyi gerektiren uygulamalar *hissedilen* fiziksel yaralanma risklerini görece düşük tutarken, *yüksek elementler* kategorisindeki uygulamalar, yerden -söz gelimi- altı metre yükseklikten boşluğa atlama gibi yüksek risk algılaması içeren düzenlemelerden oluşur. Güvenlik önlemlerinin alınmış olması, algılanan riskin büyüklüğünü bir miktar düşürse de hala bireyi boncuk boncuk terletmeye yetecek düzeydedir.

Birey ve grup etkileşimleri

Alçak elementlerin odağı genellikle kişilerarası ilişkiler, grup içi davranışlar ve takım oyunculuğu gibi grup etkileşimleri ekseninde bulunurken; yüksek elementler daha çok bireyin kendisi ile olan etkileşimine odaklanır. Bu nedenle ihtiyaçlara uygun kategorinin seçimi son derece önemliken bu karar, bütçe, açık hava eğitimi verecek şirketin (çoğu kez kendi olanakları doğrultusundaki) yönlendirmesi ya da açık hava eğitmeninin/ satıcısının tercihleri gibi iş hedefleriyle ilgisi tartışılır etmenlere bırakılır.

Açık hava eğitimlerinin diğer eğitimlerden farklılaşan bir yanı da *deneySEL öğrenme* üzerine kurulu olmalarıdır. Yüz yılı aşkın bir süredir üzerinde yazılıp çizilen deneySEL öğrenme, William James, John Dewey, Kurt Lewin, Jean Piaget, David A. Colb gibi pek çok bilim adamının ilgi odağı olmakla kalmamış, etkisinin büyüklüğü nedeniyle her eğitimcinin mutlaka bilmesi gerekli eğitim yöntemleri arasına girmiştir. Durum böyle iken, açık hava eğitimlerinin *eğitimci* kökenli olmaları beklendiği halde –en azından ülkemizde- yüksek güvenlik gereksinimi nedeniyle *dağcı* kökenli olmaları, uygulamalar sırasında yaşanan bireysel ve grup farkındalıklarının iş süreçlerine *transferi* ve davranışlara yansımaları önündeki engellerden birini oluşturmaktadır.

Richard J. Wagner ve Christopher C. Roland'ın 1991 yılında 6 şirkette 1200'den fazla çalışanla gerçekleştirdikleri ve 80'in üzerinde "alçak elementler" açık hava eğitiminin *birey ve grup etkileşimleri* üzerindeki etkisini değerlendirdikleri çalışmanın sonuçları Şekil.1'de gösterilmiştir. Eğitim sonrasında *bireysel* boyutta hemen hiç bir değişimin gözlenmemesine karşın, *grup etkileşimlerinde* önemli değişimler görülmüştür. Eğitimin etkilerinin süpervizörler arasında 15 hafta sonrasında, üst düzey yöneticilerde ise 18 hafta sonra hala sürüyor

olması da aynı araştırmanın bir başka ilginç bulgusudur.

Öte yandan pek çok açık hava eğitime karar verilmesindeki temel hedefler arasında sayılan kişisel farkındalığın ve özgüvenin artırılması konusunda anlamlı bir gelişmenin gözlenmemiş olması da dikkat çekicidir.

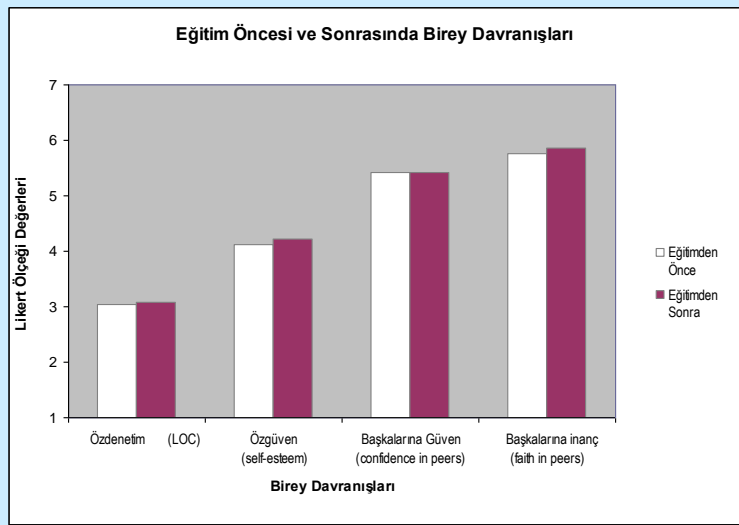
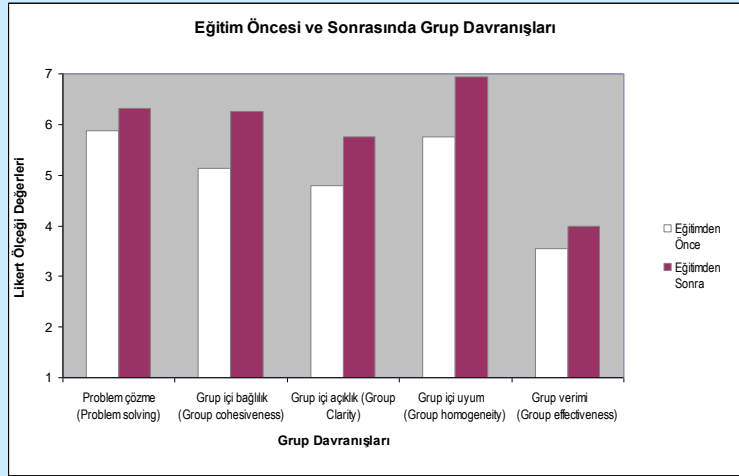
Her şeye rağmen bu sonuçlara bakarak bir genelleme yapabilmek yine de güçtür. Açık hava eğitimlerinin farklı tasarımlarının farklı gruplar üzerinde farklı sonuçlar vereceği ayrıca göz önünde bulundurulmalıdır.

Katılımcılar

Açık hava eğitimlerinin grup etkileşimleri üzerindeki etkisi açıkça görülebilmesine karşın bu etki her birey üzerinde aynı değildir. Eğitime katılan kişilerin işyerinde hangi sıklıkla bir araya geldikleri, eğitime katılımın gönüllü olup olmadığı, grubun demografik özellikleri, grup lideri ya da yöneticisinin eğitimde bulunup bulunmaması gibi diğer faktörlerin etkisinin de göz önünde bulundurulması gereklidir.

İşyerinde yakın ilişkiler içindeki gruplar açık hava eğitimlerinden daha fazla yarar sağlamaktadır. Bu bulgu, tanışıklığı düşük kişilerin –geçmişten taşınan sorunlar nedeniyle- birbirlerine daha açık davranacağı varsayımı ile çelişir. Örneğin yaygın bir coğrafyada görev yapan ve yılda birkaç kez bir araya gelen satıcılar arasındaki işbirliğine yönelik davranışların geliştirilmesini hedefleyen bir program için açık hava eğitimi en iyi seçenek olmayabilir.

Giderek yaygınlaşan performans değerlendirme sistemlerinin otomatik bir çıktısı olarak hazırlanan eğitim ihtiyaçları listesinin, bütün iyi niyetlere karşın, *katılımda gönüllülük* ilkesinin çiğnenmesi durumunda



Şekil 1 “Alçak elementler” açık hava eğitimi öncesi ve sonrasında birey ve grup etkileşimleri

değişime direnci artırdığı bilinmektedir. Sınıf içi eğitimlerde durum böyleyken, açık hava eğitimlerinde beklenenin tersine, (zorla gönderilme durumu dışında) *gönderilenlerle gönüllüler* arasında önemli farklar gözlenmemektedir.

Grubun yaş ve cinsiyet gibi demografik özelliklerinin *grup içinde öğrenme* düzeylerine ve grup davranışlarına yönelik etkisinin de göz önünde bulundurulması gereklidir. Sözü edilen araştırmada kadın-erkek sayısının dengeli dağıldığı gruplarda *problem çözme* ve *grup verimi* alanlarında kadın ya da erkek baskın gruplara göre anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. Eğitimin daha etkili olmasının yanı sıra, cinsiyet dağılımının dengeli olduğu gruplarda katılımcılar, eğitimden daha fazla zevk aldıklarını belirtmişlerdir.

Wagner ve Roland'ın yaptığı araştırmanın bir başka bulgusu da *yöneticilerin varlığı* konusundadır. Eğitimin yöneticilerle birlikte alınmasının grup davranışları üzerinde anlamlı bir etkisinin varlığı gözlenmemesine karşın, katılımcıların tamama yakını eğitimi yöneticileri ile birlikte almaktan hoşnut olduklarını belirtmişlerdir.

Eğitimin kendisi

Her eğitim programında olduğu gibi açık hava eğitimlerinde de eğitim konuları ve işleniş biçimi eğitim sonuçları üzerinde doğrudan etkilidir. Eğitim sırasında yapılan uygulamaların işyeri davranışları ile bağdaştırılması *eğitmen-katılımcı-eğitim* üçlemesinin etkileşimine bağlıdır. Burada katılımcının değişime istekli olmasının yanı sıra, eğitmenin işyeri dinamiklerinin farkında olması ve uygulamaların etki düzeyleri hakkında yeterli bilgi ve deneyime sahip olması, açık hava eğitiminin verimliliğini de önemli oranda etkileyecektir. İşyeri dinamiklerinin eğitim ortamında simülasyonu açıktır ki yüksek maliyetleri doğurmaktadır. Açık hava eğitimlerinin görece yüksek maliyetlerinin ardında benzeşim miktarı yatmaktadır. Sınıf içi uygulamalarda yaygın olarak kullanılan bilişsel benzeşimler, açık hava eğitimlerinde önceden hazırlanmış düzenekler aracılığıyla sağlanan fiziksel benzeşimlerle pekiştirilebilmektedir.

Özellikle büyük şirketlerde, eğitim programları *ortalama* eğitim ihtiyaçları doğrultusunda *fiks menü* şeklinde hazırlanır. Bu ise, gelişim alanı ve miktarının her birey için farklı olduğu gerçeği ile çelişen bir durumdur.

Katılımcıların eğitimi benimsemeleri ve sonuçlarına inanmaları, her eğitimin başarısının ön şartıdır. Katılımcıların eğitim programının içine çekilmesi konusunda açık hava eğitimleri ek fırsatlar sunar. Eğitim sırasında

giyilecek tişörtlerin tasarımı, ulaşım ve lojistik benzeri etkinliklerin organizasyonu, eğitimde yaşananların fotoğraflanması ya da iletişim panosunun hazırlanması gibi etkinliklerin katılımcılara bırakılması, eğitimin ve daha da önemlisi *sonuçlarının sahiplenilmesini* kolaylaştıracaktır.

Eğitimin kendisi dışında, eğitim sonuçlarının ölçüldüğünün ve takip edildiğinin bilinmesinin de açık hava eğitimlerinin verimliliğini etkileyen bir başka etmen olduğu unutulmamalıdır.

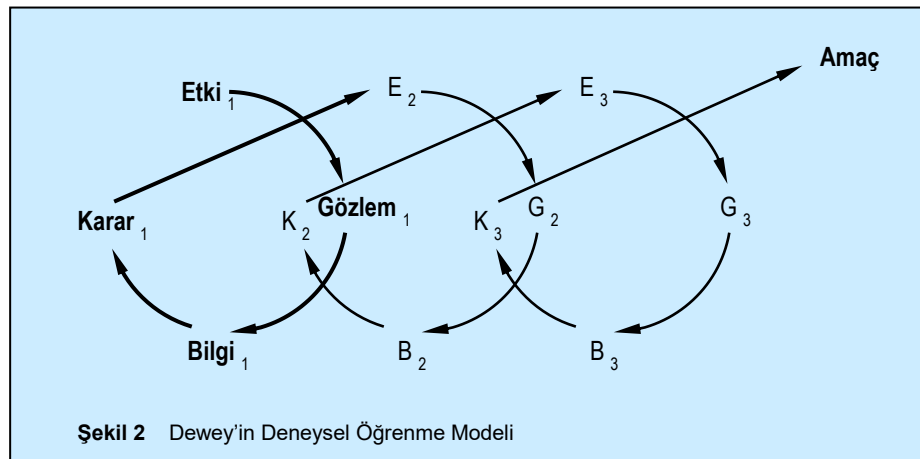
Eğitmen

Herhangi bir eğitimde eğitmen ya da iletişim yöneticisi, eğitim verimliliğini etkileyen temel faktörler arasındadır. Bu durum açık hava eğitimleri için de geçerlidir. Açık hava eğitimleri sırasında yaşanan etkileşimlerin kişisel farkındalık düzeylerine olan etkisinin altının çizildiği (ya da sorgulandığı) ve transferlerinin kolaylaştırılmasının amaçlandığı *paylaşım bölümlerinin yönetiminin* eğitim sonuçları üzerindeki etkisinin büyüklüğü göz önünde bulundurulmalıdır.

İşyeri ve Çevre

Lewin'in modeli ile büyük benzerlikler gösteren ve dört aşamadan oluşan Dewey'in deneysel öğrenme modeli (Şekil.2), amaca ulaşmak üzere belli aşamaların birbirinin ardı sıra tekrarlanması gerektiğini söyler.

Eğitimin *etkisi* ile tetiklenen *iç gözlem* süreci, bireyi yeni bir *bilgi durumuna* geçmeye zorlar. Davranış değişikliğine *karar verilmesi*, yeni



durumun eski bilgilerle *çelişmesi* nedeniyle genellikle tek seferde gerçekleşmez. Yeni bilginin hazmedilmesi ve diğer (mevcut) bilgilerle test edilmesi gereklidir. Bu süreç Dewey modelinde öğrenme anını takip eden döngüler şeklinde gösterilir. Söz konusu ikinci, üçüncü, dördüncü... süreçler eğitim sonrasında gerçekleşeceği için yeni bilginin *kalıcı davranışlara dönüşebilmesi*, farklı ortamlarda (evde, işyerinde vb.) *denenerek doğrulanmasına* bağlıdır.

İşyeri çevresinin (kurallar, yönetmelikler, alışkanlıklar, süreçler, kurum kültürü vb.) yeni bilginin uygulama alanı bulabileceği durumda olması, öğrenmenin yaşama geçirilebilmesi için hayati önemdedir. İnsan kaynakları ile üst yönetimin koordinasyonu kadar, gerekli kaynakların yaratılması ve değişime uygun ortamın hazır tutulmasının önemi ortadadır.

Sonuçlar

Açık hava eğitimlerinin birey ve grup motivasyonları, problem çözme, çatışma yönetimi, planlama, uzlaşma ve işbirliği gibi işyerlerinde performansını doğrudan etkileyen pek çok alanda etkin oldukları bilinmekle birlikte, aşağıdaki noktalar açık hava eğitimi kararının alınmasında ve programın oluşturulmasında göz önünde bulundurulmalıdır:

- Açık hava eğitiminin türünü belirlemeden önce program hedeflerini iyi saptayın. Söz gelimi koçluk gibi daha çok bireysel gelişimin hedeflendiği eğitimlerde, daha çok *takım oyunculuğu* konusunda etkin olan “alçak elementler” uygun bir seçim olmayabilir.
- Eğitim alacağınız şirketin seçiminde dikkatli davranın. Özellikle iletişim yöneticisinin bireysel ve kurumsal davranış konularındaki yetkinliği, kararınızda büyük bir paya sahip olsun.
- Grupları oluştururken katılımcıların bir arada geçirdikleri süre, yaş, cinsiyet, hiyerarşik seviye gibi alanların etkisini bilen, açık hava eğitimleri konusunda deneyimli birine danışın.
- Eğitimin ve sonuçlarının sahipliğinin arttırılması ve yaygınlaştırması en az eğitimin kendisi kadar önemlidir. Bunun için kaynak ayırın.
- Eğitim verimliliğini ölçün ve sonuçlarını katılımcılara duyurun.
- İş süreçlerinde, eğitim hedeflerini gerçekleştirecek davranışları teşvik edecek ve koruyacak kalıcı yapıları oluşturun.

Kaynaklar

Argyris, Chris, *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Illinois, 1962.

Dewey, John, *Experience and Nature*. New York: Dover Publications, 1958.

Kolb, David A., “Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development.” New Jersey: Prentice Hall, 1984.

Kolb, David A., ve Ronald E. Fry, “Toward an Applied Theory of Experiential Learning” adlı eserde C. Cooper, ed., *Theories of Group Processes*. Londra: Wiley, 1975.

Piaget, Jean, *Psychology and Epistemology*. New York: Columbia University Press, 1970.

Wagner, Richard J., ve C. C. Roland, “Another Look at Evaluating Training Programs” adlı eserde D. L. Kirkpatrick, ed., *How Effective is Outdoor Training?*. Alexandria: American Society for Training & Development, 1998.