



VAN TEKORTEN IN DE WERKSITUATIE NAAR LEERBEHOEFTE IN MENSEN

Rolopvatting van de opleider

De beste basis voor leermotivatie is de leerbehoefte. Leereffectiviteit wordt gewaarborgd indien de leerbehoefte betrekking heeft op een reëel tekort in het functioneren. Het werkelijke tekort is een verschil tussen wat er is en wat er eigenlijk zou moeten zijn.

De vraag is, wie bepaalt dat en zodanig, dat de waarheid omtrent het tekort aan het licht komt en de verantwoordelijkheid voor het opheffen van het tekort in de juiste betrokkenen verankerd raakt?

De opleider kan deze twee processen - het zoeken van de waarheid en het besluit tot verankering - reeds vanaf het eerste begin beïnvloeden en vormgeven.

In hetgeen hierna volgt, wordt een aantal gezichtspunten genoemd die een opleider in het bepalen van zijn aanpak van een opleidingsvraag kan betrekken.

De oorsprong van een tekort

De oorsprong van een tekort in de werksituatie manifesteert zich meestal niet direct zichtbaar in het functioneren. De oorsprong van een prestatie - het "nuttig resultaat van iemands functioneren" - ligt in twee bronnen: enerzijds zijn eigen vermogens, anderzijds de organisatorische condities om te kunnen functioneren.

Het vormen van een beeld hierover, trekken van conclusies, formuleren van probleemstellingen, het nemen van beslissingen omtrent wat moet en zou moeten en hoe, dit alles gaat gepaard met het hanteren van criteria op basis van opvattingen, bestaande meningen, voorkeuren, opties, enz.

Besluitvorming omtrent het tekort

Behalve dat men op zoek moet naar de ware oorsprong van het tekort in het functioneren, moet omwille van de kwaliteit van het "ken- en keuze"-proces ook een besluitvormingsproces verzorgd worden.

Indien een opleider wordt geconfronteerd met een zogenaamde opleidingsvraag is deze vaak in een opdracht gegoten die in het licht van hetgeen hiervoor is vermeld, het eindpunt van een besluitvormingsproces uitmaakt.

Verankering van een tekort in mensen

Verankering van een tekort in mensen is direct afhankelijk van het betrokken zijn in een besluitvormingsproces. Enerzijds waarnemen, beoordelen en concluderen omtrent factoren en krachten die het functioneren beïnvloeden, anderzijds in zich zelf een spanningsverschil voelen op grond van waarnemen en oordelen over wat zou moeten. Het spanningsverschil uit zich als behoefte en ontstaat, indien iemand zich zelf verantwoordelijk acht om de organisatie-inrichtingskant of de menselijke vermogenskant te beïnvloeden, in beweging te brengen en te ontwikkelen, in de richting opheffing van het tekort.

Dit bestek betekent voor de opleider tot dusver zorgdragen voor:

- de waarheid omtrent het tekort en dat de juiste beslissingen worden genomen, te beginnen met de goede opleidingsvraag;
- inschakelen van de juiste mensen die de oorzaken en het tweegbrengen van de tekorten kunnen en willen beïnvloeden.

Hieruit volgt dat de opleider zal proberen behalve de doelgroep zelf, diegenen te betrekken die metterdaad invloed uitoefenen op het functioneren en de organisatorische condities voor het functioneren van de doelgroep.

Met het oog op deze dimensies moet de opleider inschatten waar hij de grenzen van dit beïnvloedingsveld voor zijn onderzoek kan en wil leggen. Daarmee wordt bepaald WIE hij zal moeten betrekken.

De uitkomsten van het zoekproces naar de oorzaken van het tekort en van het beslissingsproces omtrent wat moet gebeuren, behoren nl. te slaan op:

- de doelgroep zelf van wie wordt gevraagd iets te leren;
- degenen die het functioneren beïnvloeden, in de zin van "toeleverancier en afnemer";
- degenen die de kaders voor het functioneren scheppen en onderhouden (beleid, organisatie, leiderschap).

Dit betekent voor de opleider, dat hij het onderzoek naar de oorzaken van het functioneringstekort zo probeert in te richten, dat bij de diverse betrokkenen verantwoordelijkheid ontstaat voor "hun aandeel in het tekort".

Het belang van deze optie is gelegen in het volgende:

- de verantwoordelijkheid voor het leren van mensen wordt verankerd waar hij hoort, nl. in "de lijn";
- praktisch gesproken komt die verantwoordelijkheid tot uitdrukking als men zelf kan aangeven en inzien waardoor en t.a.v. welke factoren van het eigen functioneren men BIJDRAAGT AAN HET FUNCTIONERINGSTEKORT (van zich zelf en van een ander).

- Voor de één kan dat zijn, doordat hij bepaalde eisen stelt, voor een ander dat hij bepaalde gebrekkige werkwijzen in stand laat houden. Een derde erkent de (mede-)verantwoordelijkheid voor een vaag of grillig beleid, mensen uit de doelgroep zelf geven aan waar eigen blinde vlekken, zwakke plekken m.b.t. het functioneren als gevolg daarvan aan eigen vermogens zijn toe te schrijven;
- behalve aan het inrichten van leersituaties wordt dan óók aandacht besteed aan het veranderen van bepaalde organisatorische facetten;
 - het leren van bepaalde mensen (doelgroep) in de werksituatie vindt plaats in een voor anderen begrijpelijk en geaccepteerd en voor sommigen zelfs door hen in stand gehouden kader.

Kenmerken van een benaderingswijze van de werksituatie waarbij verantwoordelijkheid bij betrokkenen wordt nagestreefd voor het ontstaan en het opheffen van het tekort

Men beschouwt het stellen van een opleidingsvraag als het eindpunt in een proces van besluitvorming door iemand, of door meerderen gedaan. D.w.z. men beseft dat aan de vraag ten grondslag ligt:

- a. het bewustzijn van iemand, dat er iets schort;
 - b. beeldvorming, oordeels- en besluitvorming omtrent mogelijke oorzaken en oplossingen daarvoor vanuit optiek, criteria, wensen, meningen, intenties van eveneens iemand.
Dat kan dezelfde zijn als onder a. vermeld, maar het kunnen ook anderen zijn;
 - c. het besluit, dat er door "opleidingen" verbetering kan worden/moet worden aangebracht.
- dat het van belang is die mensen op elkaar te betrekken die vinden, dat er iets moet gebeuren en degenen die er de consequenties van moeten dragen. De opleider streeft ernaar dat wie vindt dat er iets moet gebeuren t.o.v. een ander, zelf een bepaald facet van de consequenties op zich neemt. B.v. een chef die een opleidingsvraag stelt voor anderen, schept zelf mede condities dat mensen bereid zijn actief aan een onderzoek naar tekorten mee te doen. Een en ander houdt in, dat de opleider probeert mensen direct met elkaar in wisselwerking te brengen omtrent zingeving en over de probleemstelling, oorzaken, criteria, opvattingen en oplossingen. Anders gezegd, waar mogelijk "in de lijn houden" via mee-weten, mee-oordelen en mee-beslissen;
 - dat men als opleider een actor is met een **bepaalde** rol en dat die rolacceptatie door anderen afhangt van de mate waarin hij erin slaagt de anderen hun specifieke rol en

- aandeel in het ontstaan en het opheffen van het tekort te doen inzien;
- dat de opleider te werk gaat volgens een plan van onderzoek, waarbij zoveel mogelijk relevante mensen zijn betrokken.
- De mate van betrokkenheid wordt bepaald door de mate waarmee men zicht heeft op en kan mee-oordelen en mee-instemen met de uitgangspunten, doelen en werkwijze van de opleider om het onderzoek in de werksituatie te verrichten.

Hoofdkenmerk van het onderzoeksresultaat

Het tekort is zichtbaar door een beschrijving van allerlei facetten van het **functioneren en de werksituatie** NU, in vergelijking met een beschrijving van GEWENSTE wijzen van functioneren en werksituatie. Beide beschrijvingen zijn een neerslag van wat door betrokkenen zelf en relevante derden rondom de betrokkenen zo waarheidsgetrouw mogelijk is weergegeven.

Samenvatting

Het onderzoek in de werksituatie is in feite een soort evaluatie. Immers, er wordt naar omstandigheden, feiten gedrag en effecten gekeken. En die worden beoordeeld met normen aangelegd tegen het heden. Het beleid van de opleider is erop gericht zodanig te opereren, dat mensen aan elkaar expliciteren wat die normen zijn die ten grondslag liggen aan wat problematisch wordt gevonden en aan de richting van het proces dat tot verandering van de situatie moet leiden. Daartoe vindt uitwisseling plaats van waarnemingen, zodat een zo gemeenschappelijk mogelijke beeldvorming ontstaat over feiten, meningen, afhankelijkheden en verantwoordelijkheden in de **werksituatie**. Pas als verantwoordelijkheden voor het ontstaan en wijzigingen van de situatie in het onderzoek zichtbaar en geaccepteerd worden, zullen de verschillende consequenties van wat het onderzoek oplevert met een grotere mate van zekerheid door mensen aangepakt worden.