

# De ontwikkelingsgerichte dialoog

Jan Heijmans

## 1. Inleiding

Als we iets onder de knie krijgen wat we eerst nog niet konden, dan noemen we dat al snel 'leren'. Zo leren we op jonge leeftijd lopen, lezen, als zeventien jarige autorijden en als leidinggevende een vergadering leiden of een begroting maken. Maar 'leren' is ook: iets wat ja al kan verder ontwikkelen, nieuwe kennis verwerven, ergens meer bedreven in raken, van opvatting of inzicht veranderen, vooruitgang boeken, of nieuwe ervaringen opdoen.

Op de vraag: 'Waarom willen onderwijzers eigenlijk leren' is een eenvoudig antwoord te geven. Ze willen leren omdat er zoveel verandert, zowel in hun beroep, in hun school als in hun omgeving. Maar dit *leren in het kader van innovatie* is maar één van de motieven.

Een tweede motief is het *leren in het kader van het verbeteren van persoonlijke effectiviteit*. Je werk confronteert je ook iedere dag weer met nieuwe situaties. Je doet wat je kunt en je probeert steeds met al je kwaliteiten de beste oplossing voor die specifieke situatie te vinden. Als professional werk je dus vanuit een bepaald kwaliteitsbewustzijn en iedere ervaring helpt mee om je praktijkkennis verder uit te bouwen.

Om persoonlijk effectiever te worden, is het belangrijk om je professioneel handelen te vergelijken met het handelen en de opvattingen van anderen. Voorwaarde is dan wel dat je een realistisch zelfbeeld hebt en zicht hebt op de bijdragen die je organisatie van je verwacht. Voor beide is contact met andere professionals noodzakelijk.

Om te leren in een professionele context is er ruimte voor communicatie nodig. Het karakter van die communicatie is te typeren als een '*ontwikkelingsgerichte dialoog*'.

## 2. Dialoog voeren

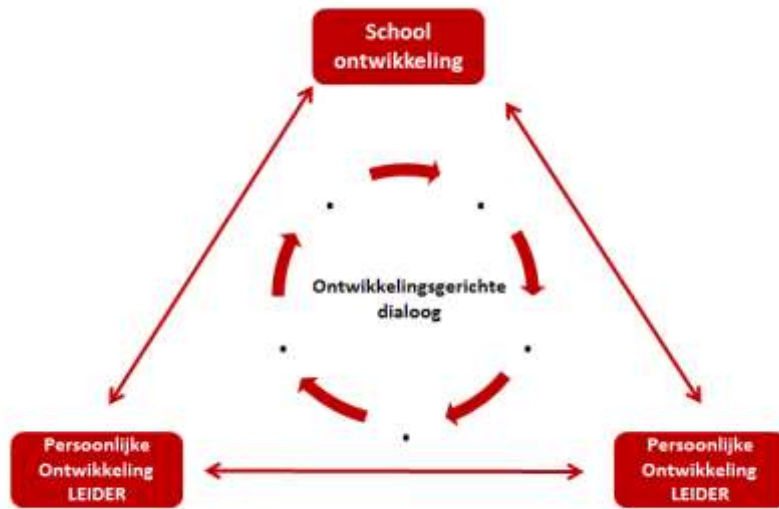
In de Oudheid definieerde de Griekse filosoof Socrates het begrip dialoog als 'een gesprek tussen twee mensen waarbij *niet* het eigen gelijk maar de gemeenschappelijke zoektocht naar het goede centraal staat'.

Sindsdien hebben vele geleerden zich gebogen over het begrip dialoog. Iedereen is het er eigenlijk wel over eens dat als je met elkaar in dialoog bent, je zoekt naar datgene wat je gemeenschappelijk hebt. Een dialoog kun je dus alleen voeren vanwege het feit dat mensen van elkaar *verschillen*. In een ontwikkelingsgerichte dialoog benut je die verschillen bewust om van elkaar te leren.

Een ontwikkelingsgerichte dialoog is:

- een professionele ontmoeting,
- tussen mensen met verschillende achtergronden, ervaringen, inzichten en opvattingen,
- die regelmatig bewust bij elkaar komen,
- om in een sfeer van openheid en vertrouwen,
- samen te werken aan het verkennen en oplossen van gemeenschappelijke vragen, knelpunten of problemen
- met als doel om er van te leren om zo jezelf, de school en het onderwijs verder te brengen.

De ontwikkelingsgerichte dialoog is als volgt voor te stellen:



### 3. Kenmerken van een dialoog

Het woord dialoog is afgeleid van het Griekse 'dialogos'. 'Dia' betekent 'door', logos' betekent 'het woord' of 'de betekenis'. Het doel van een dialoog is om verder te komen en meer te begrijpen dan een persoon alleen kan.

Een dialoog heeft de volgende kenmerken:

- Deelnemers aan een dialoog zijn *partners*, geen tegenstanders of coalitiegenoot. Men ziet elkaar als deelgenoot in een gezamenlijk (gespreks)project.
- Partners bewegen zich tijdens de ontwikkelingsgerichte dialoog op *gelijk niveau* ook al verschillen ze in functie en/of (machts)positie.
- De inbreng van *de ander wordt serieus genomen*. Wat iemand inbrengt wordt zonder meer aanvaard als zinvol vanuit zijn/haar perspectief. Ook al begrijpt u de ander niet meteen, hij/zij zegt niet zomaar iets. U probeert u in te leven in de gedachtegang van de ander.
- Daarom stelt u meer *vragen* dan dat u meningen of statements op tafel legt. Dit is het meest opvallende kenmerk van een ontwikkelingsgerichte dialoog. U stelt werkzame vragen die bedoeld zijn om de zaak helder te krijgen of scherper te maken.
- Deelnemers aan een dialoog zijn bereid om het eigen standpunt tijdelijk op te schorten en te *luisteren*. Luisteren is belangrijker dan praten. Dit wil zeggen dat u moeite doet om de ander te begrijpen zoals die begrepen wil worden. Actief luisteren houdt opnieuw in dat u vragen stelt om na te gaan of u begrepen heeft wat de ander u heeft willen vertellen.
- Er is betrokkenheid bij het gespreksonderwerp.
- Er wordt op de juiste manier en op een gepast ogenblik feedback gegeven, waarbij het streven niet is om de ander te veranderen, maar om meer van elkaar te weten te komen hoe de ander jouw handelen ervaart.
- Verschillen in visie worden gerespecteerd, herkend en erkend. De verschillen maken de dialoog alleen maar rijker. De deelnemers zoeken naar hoe je constructief kunt omgaan met de waargenomen verschillen.

- Men probeert elkaar niet te overtuigen maar zoekt samen naar de juiste gegevens, de zinvolle interpretatie, het heldere inzicht, de gepaste conclusie, de beste keuze.

#### 4. Dialoog versus discussie en debat

Het woord 'discussie' is afgeleid van het Latijnse *discutere*, dat betekent 'in stukken smijten' of 'afsnijden'. Discussie lijkt op een ping-pong spel waarbij de bal heen en weer wordt geslagen van de een naar de ander. Het doel van het spel is om te winnen. Winnen betekent dat jouw standpunt over wordt genomen door de ander of door de groep. Een debat is een speciale discussievorm waarbij het de bedoeling is om stellingen te verdedigen of juist te bestrijden.

In de dialoog staan mensen juist niet tegenover elkaar. Men bevecht elkaar niet maar men streeft ook niet naar een compromis. Door elkaar te bevragen probeert men in een dialoog te komen tot een gezamenlijk inzicht als basis voor gemeenschappelijke doelen en keuzes.

Onderstaande figuur geeft de verschillen weer:

##### Discussie en debat



##### Dialoog



#### 5. De dialoog en reflectie

Door middel van de dialoog kunnen mensen elkaar helpen zich bewust te worden van ontbrekende schakels, contradicties of blinde vlekken in hun gedachten. Vaak denkt men hetzelfde onder een bepaald woord te verstaan, bijvoorbeeld "leren", terwijl men er in werkelijkheid verschillende beelden bij heeft die misschien wel met elkaar conflicteren. Dit komt pas in je handelen naar voren.

Een dialoog rond de manier waarop je 'handelt' in je dagelijks werk kan licht werpen op dit soort tegenstellingen en je helpen om met je team of leergroep een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen.

In een goede dialoog wordt systematisch gereflecteerd. Dit is als volgt voor te stellen:



Fase 1: gaat over je 'handelen', het opdoen van alledaagse ervaringen.

Fase 2 : Blik je terug en vergelijk je met eerdere situaties aan de hand van vragen als:

- Heb ik dit eerder meegemaakt?
- Wat wilde ik toen?
- Wat voelde, dacht en deed ik toen?
- Is dat anders dan in deze situatie?

Je kijkt naar jezelf, naar de ander en naar andere aspecten die van invloed kunnen zijn geweest. Je beschrijft de situatie zo concreet mogelijk.

Fase 3: Formuleren van essentiële aspecten op basis van een waardering van de situatie.

Je denkt na over vragen als:

- Wat vond ik belangrijk tijdens het handelen?
- Hoe hangen de antwoorden op de vragen uit fase twee met elkaar samen?
- Wat is daarbij de invloed van de context?
- Wat betekent dat voor mij persoonlijk?
- Wat is dan de kern van de uitdaging voor me?

Fase 4: alternatieven ontwikkelen en keuzes maken.

Tot welke conclusies, voornemens of leerwensen leidt dit?

Fase 5:

- Wat ga ik dan dus DOEN!
- Waar wil ik op letten?

## 6. Inhouden voor een ontwikkelingsgerichte dialoog

Als we dat wat leraren bezighoudt als vertrekpunt nemen, is het een kleine moeite om de ontwikkelingsgerichte dialoog op gang te brengen. We vertrekken vanuit het 'ik' van leraren, focussen vervolgens op hun 'taak' om daarna ook bij thema's uit te komen die ook 'anderen' en de hele school raken.

### A. Ik in mijn vak

Leraren hebben allemaal ooit de keuze gemaakt om het onderwijs in te gaan. Zij willen iets betekenen voor hun leerlingen, ze iets leren, ze begeleiden, ze iets meegeven voor later. Of we het nu idealisme noemen of een roeping, elke leraar voelt deze diepste drijfveer in zich. De ontwikkelingsgerichte dialoog start dan ook hier.

*Dialogotips:*

- *Waarom ben ik leraar geworden?*
- *Waar sta ik als onderwijskundige voor?*
- *Wat is mijn bijdrage aan mijn school?*
- *Wanneer ben je een goede leraar?*
- *Hoe wil ik dat kinderen mij zich later herinneren?*
- *Wat is voor mij een 'ideale' leerling?*
- *Met welke leerlingen kan ik (g)een band opbouwen?*
- *Met welke verschillen kan/wil ik nog rekening houden in mijn onderwijs?*
- *Welke besluiten hebben we onlangs genomen die niet direct in het belang zijn van leerlingen?*

### B. De belemmeringen in mijn werk

Niet iedereen werkt altijd met evenveel plezier. Waar gewerkt wordt ontstaan vaak kleine of grotere problemen, knelpunten en meningsverschillen, die het welbevinden en de kwaliteit van het werk negatief beïnvloeden. Een tweede groep dialogotips is dan ook te vinden in de factoren die leraren belemmeren of blokkeren in hun functioneren. Wat leidt af, belast of veroorzaakt ontevredenheid? Teverdenheidsonderzoeken zijn dankbare bronnen voor mogelijke dialoogthema's.

*Dialogotips:*

- *Wat zijn voor mij energievreters of afleiders?*
- *Wat zijn voor mij afknappers of dooddoeners?*
- *Wat veroorzaakt vanuit mijn werk buikpijn, hoofdpijn, slapeloosheid of andere kwalen?*

*Koppel deze vragen ook eens aan verschillende situaties:*

- *Met leerlingen in de klas*
- *Met ouders*
- *Met collega's in de school*
- *Met de schoolleiding*
- *Met de wijk*

### C. De keuzes in mijn werk

Ons woord dilemma komt uit het Latijn en betekent 'tweestelling'. Iemand die voor een dilemma staat moet kiezen uit twee veronderstellingen of mogelijkheden.

In het dagelijks werk krijgen mensen voortdurend te maken met allerlei spanningsvelden en lastige beslissingen. Door kritisch te reflecteren op beslissingen en samen met collega's dilemma's te bespreken, krijgt je meer inzicht in je eigen waarden en morele opvattingen.

*Dialogotips:*

*Onderwijskundige dilemma's:*

- *Streven we naar eenheid of stimuleren we juist verscheidenheid?*
- *Oordelen we naar inzet of naar resultaat?*
- *Alle rugzakleerlingen opnemen of zeggen dat er grenzen aan onze zorg zijn?*

*Botsende culturele waarden:*

- *Vieren we Sinterklaas en/of het Suikerfeest?*
- *Verschillende opvattingen van mannen/vrouwen, generaties, etc.*
- *Mogen hoofddoekjes niet en baseball-caps wel?*

*Botsende belangen:*

- *Wie krijgt gelijk de ouder of de leerkracht?*
- *Mijn klas of onze school?*
- *Wat gaat voor het algemeen belang of het persoonlijk belang?*

*Autonomie of zelfsturing*

- *Welke ruimte bied je en waar trek je grenzen?*
- *Wat doe je alleen en wat doen we samen? (meeweten, meepraten en meebeslissen)*
- *Werken we top-down of juist bottom up?*

*Innoveren of consolideren*

- *Flexibiliteit of zekerheid (Wat stellen we ter discussie en wat niet)*
- *Het bestaande vasthouden of juist los durven laten?*
- *Pakken we het echt aan of veranderen we alleen op papier?*

## **D. Ik en mijn samenwerking met anderen**

We zijn ervan overtuigd dat iedereen zijn uiterste best doet om iets van zijn vak te maken, maar onderzoek laat zien dat leerkrachten sterk verschillen in hun kijk op onderwijs, hun waarden en de manier waarop zij hun vak vormgeven. Zo zien we leerkrachten die meer leerstofgericht dan leerlinggericht zijn. Voor de een bestaat het vak alleen uit de klas met kinderen, terwijl een ander ook meer gericht is op de samenwerking met collega's en de omgeving van de school. Er zijn behoudende leerkrachten en leerkrachten voor wie een vernieuwing niet snel genoeg kan gaan. Zoveel mensen, zoveel wensen dus. Dit klinkt heel aannemelijk, maar in de dominante top-down benadering van onderwijsinnovatie, houden we nauwelijks rekening met verschillende behoeften, opvattingen en vaardigheden van leerkrachten.

Deze set dialogotips verdelen we dan ook over twee groepen:

*De 'borgers'; onderwijs verbeteren*

Er is een grote groep leraren, die met name gedreven wordt door de 'kwaliteitsaspecten' van hun vak. Zij willen de 'diepte' in. Het beste uit hun leerlingen halen, het leerproces in de klas verbeteren, de ambachtelijke aspecten van hun vak verder onderzoeken.

*Dialogotips voor deze groep vinden we dan ook in het primaire proces:*

- *Wat moeten we kinderen leren?*

- *Wat kenmerkt een goede instructie?*
- *Wat kunnen we met de resultaten van toetsen en hoe halen we meer rendement uit ons leerlingvolgsysteem?*
- *Hoe bewaken we de doorgaande lijn tussen de leerjaren?*
- *Hoe stimuleren we (zelf)vertrouwen, zelfstandigheid en verantwoordelijkheid bij leerlingen?*
- *Welke leerlingen komen nog onvoldoende aan hun trekken?*

*De 'bouwers'; onderwijs vernieuwen.*

Een andere groep leraren voelt zich meer aangetrokken tot de 'innovatieve aspecten' van hun beroep. Zij willen 'verbreden'. De school maakt immers deel uit van een dynamische, snelveranderende maatschappij en onderwijs maakt mede de samenleving van morgen. Dat vraagt om bewuste keuzes en andere accenten in het programma, verbinding met de schoolomgeving en deelname aan de 'discours' met collega's over de toekomst van het vak.

*Dialogotips voor deze groep vinden we dan ook op het breukvlak tussen school en maatschappij:*

- *Hoe moeten we kinderen op hun toekomst voorbereiden?*
- *Vanuit welke visie willen we onderwijs verzorgen?*
- *Welke nieuwe accenten moeten we plaatsen in ons aanbod?*
- *Wat wil onze school voor de wijk betekenen?*
- *Met wie zoeken we samenwerking?*
- *Hoe gaan we om met het 'nieuwe leren', 'generatieleren' of nieuwe inzichten uit de neurowetenschappen?*

## **E. Ik en mijn ontwikkeling**

De ontwikkelingsgerichte dialoog helpt de professionele groei. In de kenmerkende sfeer van openheid en vertrouwen zijn opvattingen, aannames, blinde vlekken, vooronderstellingen e.d. aan de orde. Waar staat u als mens, vakman, of collega voor? Pas als u daar goed over nagedacht heeft, kunt u de dialoog aangaan.

Leren is meer dan het oplossen van problemen. 'Diep leren' is vooral kritisch nadenken over het eigen gedrag en reflecteren. Uzelf voortdurend vragen stellen: Wat zou ik doen als ik in haar schoenen stond? Waarom ben ik het (niet) eens met hem? Welke beslissing zou ik nemen? Waarom raak ik geïrriteerd als hij dat zegt? Uw opvattingen liggen in de diepste lagen van de 'competentie ijsberg'.

*De laatste groep dialogotips:*

- *Wat wil ik kinderen leren?*
- *Wat is voor mij goed onderwijs?*
- *Wat is mijn meest waardevolle onderwijservaring geweest?*
- *Waar wil ik een voorbeeld in zijn?*
- *Wat wil ik nu echt bereiken?*
- *Hoe kan ik mijn werk gebruiken om te groeien?*
- *Door wie en wanneer laat ik me beïnvloeden?*
- *Hoe zie ik mijn rol in de organisatie?*
- *Wie heeft welke competenties in onze organisatie?*
- *Aan welke regels en afspraken hecht ik en waarom?*

## 7. Van ontwikkelingsgerichte dialoog naar collegiaal leren

In 'Van eiland naar WIJland' beschrijf ik (samen met collega auteur Martine Creemers) hoe de ontwikkelingsgerichte dialoog de basis vormt voor allerlei vormen van collegiaal leren. We beschrijven hoe je collegiaal leren voor jezelf of in je organisatie kunt organiseren, op welke wijze de ontwikkeling van leraren gestimuleerd kan worden en hoe er een professionele lerende cultuur kan ontstaan binnen de school en het bestuur. De nadruk ligt op de persoonlijke ontwikkeling en de schoolontwikkeling en is gebaseerd op het principe van leren van je soort- en lotgenoten.

Met 'Van eiland naar WIJland, collegiaal leren in de praktijk' heb je een praktische aanpak in handen. Het boek en de praktijkkaarten beschrijven zes vormen van collegiaal leren. Deze worden naar aanleiding van bovenstaand praktijkmodel in concrete actiestappen uitgewerkt en bieden zo een concrete aanpak voor de eigen praktijk. De volgende vormen van collegiaal leren komen aan bod:

- maatjesleren, intervisie en collegiale consultatie bij persoonlijke ontwikkeling als vertrekpunt;
- kritische vriend, leernetwerk en collegiale visitatie bij schoolontwikkeling als vertrekpunt.

[Meer weten >>>](#)

### *Over de auteur*



Jan Heijmans is een dwarsdenker, veranderaar en optimist. Hij begint vaak waar anderen het even niet meer weten. De rode draad in zijn werk en leven: mensen in beweging krijgen. Door alle lagen van een organisatie in de actie te krijgen en een duidelijke focus te kiezen, weet hij verbinding en samenwerking tussen mensen en relevante partijen binnen en buiten de organisatie tot stand te brengen. Zo ontstaan meet-, merk- en werkbare resultaten. Jan kan bogen op ruime lesgevende, leidinggevende en bestuurlijke ervaring in het onderwijs en de educatieve infrastructuur. Momenteel werkt hij met veel passie, energie en plezier als bestuurder bij de Katholieke Pabo Zwolle. Zijn specialismen liggen op het terrein van toekomstdenken, onderwijsinnovatie en creatieregie.