

De Professionele Dialoog



In mijn werk als onderzoeker en adviseur kwam ik keer op keer terug op het thema 'dialoog'. Naar mijn mening is dialoog onmisbaar in de ontwikkeling van professionals, zoals leraren. Ik ben er langzamerhand van overtuigd geraakt, dat veel van de problemen die ontstaan waar mensen samenwerken, terug te voeren zijn op een gebrek aan dialoog. We 'luisteren allemaal door elkaar heen' zogezegd, en zijn vaak niet in staat om op elkaars bijdragen aan te sluiten, ons te snelle oordeel uit te stellen en te zoeken naar wederzijds begrip, in plaats van te proberen de discussie te 'winnen'.

Dialoog, identiteit en kwaliteit

De afgelopen jaren heb ik me op verschillende manieren bezig gehouden met dialoog, identiteit en kwaliteit in schoolorganisaties. Ik kwam erachter dat veel scholen maar een vaag beeld hebben van wat 'kwaliteit' voor ze betekent, los van de inspectienormen natuurlijk. Er is grote behoefte bij scholen om een beeld van kwaliteit te hebben dat breder is dan dat, en om die kwaliteit ook in de dagelijkse praktijk waar te kunnen maken.

Die bredere opvatting van kwaliteit heeft te maken met de identiteit van de school: waar kom je vandaan, waar wil je naartoe; waartoe is deze school er? En 'de school' bestaat natuurlijk niet, die bestaat uit mensen. De identiteit van de school bestaat daarom uit de gezamenlijke identiteit van de mensen die er werken. Weer: waar kom je vandaan, waarom werk je hier, waartoe werk je hier, wat drijft je, enz?

Dat zijn heel belangrijke vragen, die zelden expliciet besproken worden. Om dat te kunnen doen, is dialoog nodig. Dialoog is 'ontwikkelingsgerichte communicatie'; een gespreksvorm die erop gericht is de ander te begrijpen, om zo je eigen begrip te verrijken. Dat is anders dan wat we gewend zijn: te communiceren om te winnen, om de ander van jouw gelijk te overtuigen. Een dialoog is bovendien een gesprek waarin waarden (je overtuigingen, drijfveren, etc.) gekoppeld worden aan concrete praktijk. Die praktijk is belangrijk, omdat alleen daarin de essentie, het knelpunt ('hittepunt') zichtbaar wordt. Abstract over drijfveren en waarden praten kan een tijdje heel inspirerend zijn, maar levert op den duur niets op, als het los blijft van de praktijk.

Wat maakt het zo moeilijk?

Daar waar in scholen mensen in staat zijn met elkaar via dialoog te communiceren, zijn ze in staat hun identiteit te ontwikkelen, en daarmee de schoolidentiteit te expliciteren. In de dialoog zitten twee lastige zaken:

- het 'ruimte blijven maken' voor de ander, in plaats van dichttimmeren van het gesprek (dat laatste zijn we vaak zo gewend, dat we niet meer herkennen dat we dat doen);
- het benoemen van lastige, soms pijnlijke situaties in de praktijk waar onze persoonlijke waarden in het geding zijn.

Op deze twee elementen richt ik me in het advieswerk. Via het benoemen van de lastige situaties komt de dagelijkse kwaliteit in het gesprek. Op die manier ontstaat er een communicatiestroom die het bespreken van dieper gelegen waarden koppelt aan dagelijkse situaties. Zo leg ik verbanden in het dagelijks contact tussen identiteit en kwaliteit, via dialoog.

Resultaat centraal

Een laatste kenmerk van mijn benadering is dat ik doelgericht wil werken. Ik wil de opbrengst, het resultaat voor de leraren, managers, bestuurders en toezichthouders met wie ik werk, zo concreet mogelijk maken. Uiteindelijk natuurlijk gericht op resultaat bij de leerlingen. Ik zoek daarom concrete verbeterpunten in de school met wie ik werk en gebruik die als kapstok in mijn begeleiding.

Hiermee probeer ik het leren dichtbij de praktijk te houden. In mijn ervaring werken losse trainingen op plekken buiten de school maar zeer beperkt. Het is goed om op die manier een nieuw kader neer te zetten, een vaardigheid te oefenen, of een bepaalde denklijn met elkaar verder uit te werken, los van de hectiek van alledag. Maar je moet het direct weer verbinden met die hectiek van alledag, anders verdampt het.

Dialoog en professie

Het kunnen voeren van een dialoog vind ik een kernvaardigheid voor een professional. In 'professie' zit het woord 'roeping'. De professional voelt zich geroepen om het belang te dienen, van de doelgroep met wie hij werkt. Per definitie zullen professionals daarom in staat moeten zijn hun eigen, kortetermijnbelang te parkeren, om het langetermijnbelang van de cliënt te dienen. Wat de juiste beslissing is, ligt niet vast, maar vergt telkens nieuwe afwegingen. Daarvoor zal een professional zich open moeten kunnen stellen voor nieuwe, betere oplossingen van anderen, die ze misschien zelf nog niet bedacht hadden. Dat lukt alleen in dialoog.

Ik begeleid scholen, en de leraren, leidinggevenden en bestuurders die daarin werken, bij het voeren van die onderlinge dialoog. Niet als doel op zich, maar gericht op het telkens leggen van de relaties tussen de kernwaarden van waaruit zij als professionals hun beroep uitoefenen, en de dagelijkse realiteit waarin zij met elkaar samenwerken.

Meer informatie over mijn aanpak vindt u elders op deze site.