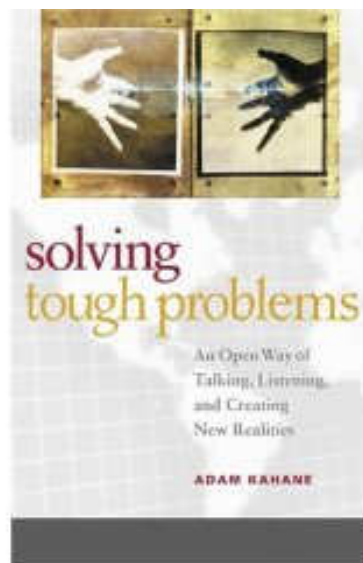


De kracht van spreken De uitdaging van luisteren

Teamcommunicatie in een lerende school



Jan Jutten

www.natuurlijkleren.org

Bron:

Adam Kahane:

*"Solving tough problems:
an open way of talking, listening and creating new realities"*

1. Communicatie in een lerende school

In een lerende school werken en leren mensen met elkaar om doelen te bereiken die belangrijk zijn: voor henzelf, voor de school, voor de kinderen én voor de samenleving.

Samenwerken en samen leren is nodig als we goed willen omgaan met de veelal complexe problemen waar we in onze scholen mee te maken hebben. Bovendien draagt samenwerking bij aan een professionele cultuur waarin we ons prettig voelen, waarin respect is voor elkaar en waarin we elkaar ondersteunen.

Samenwerking is echter alleen mogelijk, indien er sprake is van goede communicatie. Met nadruk wil ik stellen dat goede communicatie iets anders is dan véél communicatie: als er in een school (of in een klas) slecht gecommuniceerd wordt, leidt meer communicatie alleen maar tot meer problemen, irritaties en misverstanden. In de klas is dit niet anders: als kinderen nooit geleerd hebben om samen te werken en goed te communiceren is de kans groot dat coöperatief leren op een teleurstelling uitloopt. *Kwaliteit kun je niet organiseren.*

Dit is de reden dat teamleren in een lerende school altijd nauw verbonden is met het goed omgaan met mentale modellen. Als we onze waarheid zien als dé waarheid, is alle communicatie lastig, zo niet onmogelijk. Van elkaar leren impliceert het openen van mentale modellen, bij jezelf en bij de ander. Openheid speelt in twee betekenissen een centrale rol bij het ontwikkelen van de cultuur in een school:

- **eerlijk zijn**

Durven en willen zeggen wat je vindt, dingen zeggen die gezegd moeten worden, dingen zeggen op de plaats waar ze gezegd zouden moeten worden. Deze vorm van openheid mag niet leiden tot stelligheid. Als iemand b.v. zegt "Ik ben ervan overtuigd, dat....." of "Zo is het....", dan is een goed gesprek al vrijwel onmogelijk. In plaats daarvan kan iemand zeggen: "Zo kijk ik er tegenaan, hoe zie jij dat...?" of "Denk eens met me mee..." Ik vraag dan de ander om mij te helpen bij het onderzoeken van mijn mentale modellen.

- **open staan voor**

Stelligheid leidt tot "open geslotenheid": als ik iets zeker weet heb ik immers geen behoefte aan wat anderen vinden. Ik sta dan niet langer open voor andere ideeën en mogelijkheden waardoor er ook geen sprake kan zijn van teamleren. Bovendien draagt stelligheid bij aan het zwijgen van anderen. Die zullen denken: "Wat moet ik nog zeggen, die weet het toch allemaal zeker."

Goed communiceren betekent veel vragen stellen en weinig uitroeptekens plaatsen.

Pablo Picasso zei ooit: "Ik houd niet zo van computers; ze geven alleen antwoorden, ze stellen nooit vragen!"

Beide vormen van openheid vormen het fundament van dialoog.

De uitgangspunten zijn niet alleen van belang voor het team op schoolniveau maar ook voor de klas: leren we de kinderen goed met elkaar communiceren, naar elkaar luisteren? Maken we onze kinderen ervan bewust dat hun waarheid niet hetzelfde is als dé waarheid? In een wereld die steeds kleiner en tegelijkertijd complexer wordt is dit mijns inziens een belangrijke taak van onze scholen. Hoe belangrijk communicatie is kunnen we bijvoorbeeld zien in de personeelsadvertenties. Vrijwel alle organisaties vragen medewerkers die goed kunnen communiceren en samenwerken. De problemen waar we voor staan in onze complexe samenleving maakt communicatie tot een kerncompetentie, zeker ook voor scholen.

Adam Kahane, een expert op het terrein van teamleren en communicatie, ontwikkelde een schema om verschillende vormen van teamcommunicatie in beeld te brengen. Dit artikel is gebaseerd op zijn bijdrage aan de Pegasus conferentie "Changing our organizations to change the world" in oktober 2003.

2. Aanpak van problemen

In plaats van te werken aan de aanpak van een probleem richten we ons veelal op het wegwerken van symptomen, de vingerafdrukken van het probleem. De symptomen zijn zichtbaar, daar hebben we last van. De achterliggende problemen zien we vaak niet. Symptomen zijn erg nuttig. Ze geven ons een signaal dat er iets aan de hand is en ze veroorzaken een onbehaaglijk gevoel, ze zijn "vervelend". Daarom zetten ze aan tot het ondernemen van actie.

Als we ons slechts richten op het bestrijden van symptomen zullen deze na verloop van tijd in de meeste gevallen (vaak in ergere vorm) terugkeren. We weten dit en toch hebben we steeds weer opnieuw de neiging tot symptoombestrijding. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat we een probleem snel uit de wereld willen hebben. Symptoombestrijding geeft snel een zichtbaar resultaat. Een achterliggend, onzichtbaar probleem aanpakken kost veel meer tijd. Pas op langere termijn worden de effecten zichtbaar.

Daarnaast speelt het zoeken naar een schuldige vaak een rol. We zoeken naar iets of iemand die de schuld krijgt van het probleem. Ongewenst effect hiervan is, dat mensen die bang zijn om de schuld te krijgen, informatie zullen achterhouden. En die informatie is juist nodig om het probleem goed in kaart te brengen. Het leidt tot een cultuur waarin fouten maken slecht is, waar fouten worden toegedekt. Leren van en met elkaar wordt dan erg moeilijk.

Kahane onderscheidt twee manieren waarop we met problemen kunnen omgaan:

- *"de gewone manier"*

Deze voldoet als er sprake is van eenvoudige problemen.

- *"de ongewone manier"*

Deze is nodig om complexe problemen op te lossen.

Het tweede onderscheid dat hij maakt heeft betrekking op het type van complexiteit: wat is de aard van het probleem? De manier waarop we een probleem het beste kunnen aanpakken is volgens Kahane afhankelijk van de vraag wat voor soort probleem het is.

Door de twee onderscheidingen met elkaar te combineren ontstaat het volgende schema.

type van complexiteit	definitie	"gewone" aanpak van simpele problemen	"ongewone" aanpak van complexe problemen
sociaal	Betrokkenen hebben verschillende perspectieven en belangen	Door experts en autoriteiten	Door alle betrokkenen
dynamisch	Oorzaak en gevolg liggen ver uit elkaar in tijd en plaats	Per aspect: eerst het een, dan het volgende	Het systeem als geheel
generatief	De toekomst is onbekend. We weten niet waar we zullen uitkomen	Kiezen uit bestaande oplossingen	Zoeken naar nieuwe oplossingen die zich voordoen

Schema 1 : Adam Kahane (2003)

3. Drie typen van complexe problemen

Een probleem kan op drie verschillende manieren complex zijn: (zie het schema)

1. *sociaal complex*

Een probleem is sociaal complex als de betrokkenen zeer verschillende belangen hebben en kijken vanuit geheel verschillende perspectieven.

Denk bijvoorbeeld aan een moeilijke verwijzing van een kind naar het speciaal onderwijs, disciplinaire maatregelen tegen een leerkracht of een ernstig conflict tussen het team en de schoolleiding. Elke betrokkene heeft een eigen belang en zal op een andere manier tegen het probleem aankijken.

Als een sociaal probleem eenvoudig is kunnen we dat oplossen met een expert of door autoriteit: "Zo gaan we dit aanpakken." Denk bijvoorbeeld aan de rol van de leerkracht bij ruziënde kinderen of een schoolleider die ingrijpt bij meningsverschillen tussen leerkrachten over "relatief eenvoudige" onderwerpen.

Maar als er sprake is van een complex sociaal probleem hebben we de participatie van alle betrokkenen nodig.

2. *dynamisch complex*

Een probleem is dynamisch complex als de oorzaak en het gevolg van een probleem ver uit elkaar liggen. Met name deze problemen spelen een grote rol bij *systemdenken* in een lerende school. Enkele voorbeelden: de effecten van remedial teaching op de eigen verantwoordelijkheid van de leerkrachten, de gevolgen van snelle groei van de school voor het vasthouden aan de visie, het doorvoeren van veel vernieuwingen in korte tijd en de gevolgen daarvan voor de werkdruk.

Simpele problemen lossen we stukje voor stukje op: eerst doen we dit, pas daarna beginnen we aan het volgende. Bij complexe problemen voldoet deze aanpak niet; we zullen ons dan niet moeten focussen op de details maar aandacht schenken aan de samenhang binnen het systeem als geheel.

3. *generatief complex*

Een probleem is generatief complex als we ons niet of nauwelijks een voorstelling kunnen maken van de toekomst. In onze zeer snel veranderende samenleving is het omgaan met zo'n problemen zeker op scholen vaak een grote uitdaging. Leerkracht zijn is meer en meer profetie zijn. In hoeverre bereiden we onze kinderen voor op een toekomst die nu al niet meer bestaat? Hoe ziet de samenleving eruit als onze kinderen over 10 tot 15 jaar aan hun maatschappelijke loopbaan beginnen? Wat hebben ze dan nodig? Welke kennis is dan nog actueel? Moeten we onze leerdoelen niet verbreden?

Eenvoudige generatieve problemen kunnen we aanpakken met de oplossingen van gisteren. We trekken a.h.w. een la open met oplossingen die we al een keer succesvol hebben toegepast. Complexe problemen kunnen we slechts oplossen door middel van echte dialoog: samen nadenken over nieuwe wegen, andere mogelijkheden en deze uitproberen, durven experimenteren en leren van fouten. De uitgangspunten en de praktische werkvormen van systemdenken kunnen daarbij erg behulpzaam zijn.

Samenvattend komt het erop neer dat we voor het oplossen van complexe problemen een "ongewone" aanpak nodig hebben, waarin mensen die betrokken zijn bij het probleem samen kijken naar de samenhangen binnen het systeem en door middel van dialoog gezamenlijk komen tot nieuwe oplossingen.

"Als je geen deel uitmaakt van het probleem, kun je ook geen deel van de oplossing zijn"
(Bill Tolbert)

De volgende vraag is dan natuurlijk: hoe doen we dat? Wat is daarvoor nodig?

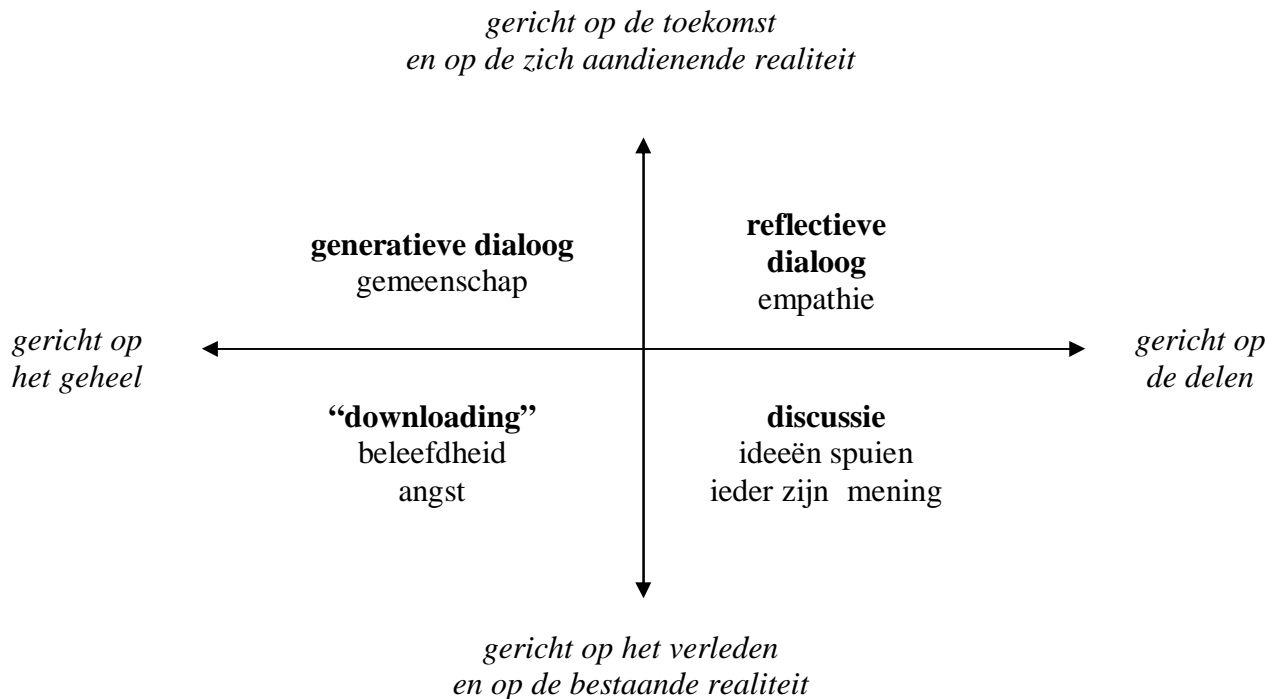
4. Vier manieren van spreken en luisteren

Waarom is goede communicatie toch steeds weer zo moeilijk?

Kahane formuleert als antwoord op deze vraag de volgende stelling:

De meest voorkomende manier van spreken is vertellen, de meest voorkomende manier van luisteren is niet luisteren!

Hij onderscheidt de volgende vier vormen van communicatie in een team.



Schema 2 : Adam Kahane (2003)

1. "Downloading"

Bij deze vorm van communicatie herhalen we wat we altijd zeggen, we vertellen de verhalen die reeds in ons hoofd aanwezig zijn. Het is net het downloaden van een bestand van internet. Ik zeg wat ik altijd zeg en daar kan niemand zich een buil aan vallen.... Vaak gebeurt dit uit beleefdheid, gebrek aan échte belangstelling en betrokkenheid, angst of onzekerheid. Bijvoorbeeld:

"Hoe is het met je?" Antwoord: "Alles goed!"

"Hoe gaat het in je klas?" Antwoord: "Nou, alles loopt prima."

Soms stellen we vraag niet uit echte belangstelling, maar omdat het zo hoort. We antwoorden niet oprecht, maar "downloaden" ons antwoord. Als ik écht zeg hoe het met me gaat, wat betekent dat dan? Durf ik me wel zo kwetsbaar op te stellen?

Het luisteren bij deze vorm van communicatie is in wezen helemaal geen luisteren. Als ik uit beleefdheid aan iemand vraag hoe het met hem gaat, ben ik eigenlijk niet echt geïnteresseerd in de ander.

Deze vorm van communiceren hoort bij de dagelijkse manier waarop we met elkaar omgaan en daar is ook niks mis mee. Als we van elkaar willen leren, op een professionele

manier met elkaar willen samenwerken en voor problemen staan helpt deze aanpak niet. Met "downloading" komen we dan niet echt verder.

De dingen die gezegd zouden moeten worden, worden dan niet gezegd omwille van de "gezelligheid", het elkaar niet willen kwetsen, misschien een gebrek aan betrokkenheid. In zo'n situaties botsen in een school het klimaat ("het moet wel leuk blijven") met de cultuur (openheid in de dubbele betekenis).

2. *Discussie*

Het verschil met downloading is dat we bij discussie wél zeggen wat we echt vinden. In die zin is discussie t.o.v. downloading al een grote stap voorwaarts. Bij discussie is er sprake van eerlijk zijn; een vorm, die Senge de meesprekende openheid noemt. Er wordt wel degelijk gezegd wat er gezegd moet worden.

Toch is er ook bij discussie geen sprake van teamleren. We vertellen elkaar wat we vinden en gaan daarna weer verder op dezelfde manier als altijd. Ná de vergadering denken en doen we hetzelfde als vóór de vergadering. De vraag is in zo'n geval wat de zin van de bijeenkomst geweest is. Kunnen we dit niet beter en sneller afdoen per e-mail?

We zien alleen maar dingen "die er al zijn". We creëren samen niet nieuws maar blijven hangen in onze eigen reeds bestaande denkbeelden. Bij veel discussies (denk b.v. aan de politiek of in de rechtbank) hebben de sprekers vooraf op papier gezet wat ze gaan zeggen. Echt luisteren naar de inbreng van anderen en daar iets mee doen is meestal niet aan de orde.

Bij discussie gaat het om "winnen": hoe zorg ik ervoor dat mijn opvattingen tot de opvattingen van de groep worden? Mensen zeggen "Zo is het", "Zo moet dat": ze verwisselen hun waarheid met dé waarheid.

3. *Dialoog*

Het grote verschil tussen dialoog en discussie is het luisteren naar de ander. Bij discussie luisteren we alleen naar onszelf, bij dialoog luisteren we ook goed naar de ander. Er is sprake van empathie, zich verplaatsen in het perspectief van de ander. Wat betekent het voor deze moeder die mij vertelt hoe lastig ze het heeft met de leerproblemen van haar kind? Kan ik me als schoolleider iets voorstellen bij de worsteling van deze leerkracht? Ik luister niet slechts objectief naar een aantal uitspraken, maar subjectief vanuit mezelf en de ander.

De beperking van deze eerste vorm van dialoog is dat de inbreng van de ander nog niet leidt tot verandering van mijn eigen mentale modellen en tot het zoeken naar de meerwaarde voor het team als geheel.

4. *Generatieve dialoog*

Bij deze vorm van dialoog krijgt de ware betekenis van teamleren vorm. In een "gewone" dialoog is de belangstelling vooral gericht op de persoon van de ander. We proberen ons in hem of haar te verplaatsen, we leven mee. Bij generatieve dialoog doen we dat ook, maar daarnaast luisteren we zodanig naar de ander dat we op zoek gaan naar de waarde die uitspraken hebben voor ons allen. Hier is sprake van echt open staan voor elkaar, het onderzoeken van mentale modellen, samen op zoek gaan naar de waarde van het individu voor het geheel.

We leggen samen een grote puzzel, waarvan ieder een beperkt aantal stukjes heeft. Ieder beseft dat hij slechts enkele stukken heeft en niet de hele legpuzzel. Het gegeven dat iedereen weer andere stukjes heeft is geen probleem maar juist een kans. De grenzen tussen de deelnemers lijken weg te vallen.

Er vallen stiltes, waarin we nadenken over hetgeen gezegd is.

Discussie en dialoog zou je als volgt kunnen visualiseren. (ook handig te gebruiken in een schoolteam)

De lijnen geven aan wie aan het woord is.

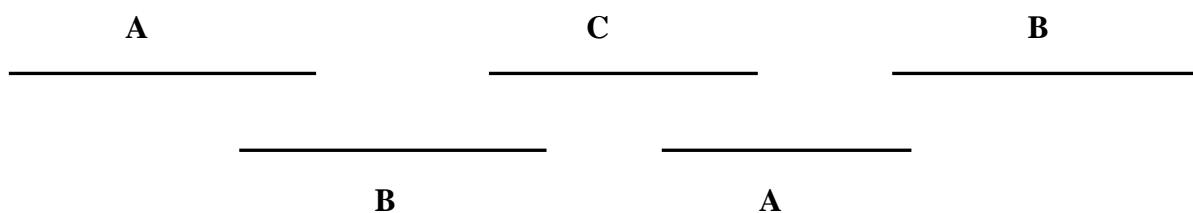
In het eerste voorbeeld A neemt het woord. Voordat hij is uitgesproken is B al begonnen. C onderbreekt B. Enzovoort.

Waarschijnlijk zegt A in het laatste deel van zijn inbreng het belangrijkste. Doordat B dan al aan het woord is gaat de essentie van A's inbreng verloren.

In het tweede voorbeeld is het anders. A vertelt, de anderen luisteren. Nadat A is uitgesproken, wordt er nagedacht. Er valt soms een stilte om hetgeen gezegd is een plek te geven. Pas daarna neemt iemand anders het woord. Enzovoort.

Generatieve dialoog is pas mogelijk bij voorbeeld 2.

Voorbeeld 1:



Voorbeeld 2.



Schema 3: Linda Booth Sweeney, 2003

Als we complexe problemen willen oplossen, hebben we met name deze laatste vorm van communicatie nodig. We moeten leren om écht naar elkaar te luisteren, met oprechte belangstelling. Als we daarin slagen, winnen we allemaal!

***"We have to listen to the sacred within each of us"
(Adam Kahane)***