



# Onze reis naar Dialogisch Werken





### Dialogisch werken

Dialogische aanpak om multiprofessioneel werk in onderwijs, gezondheidszorg en sociale sectoren te integreren. Training van (be)stuur(s) groepen en docenten.

Erasmus + KA220-VET - Samenwerkingspartnerschappen in beroepsonderwijs en -opleiding.

**Projectresultaat 5 - Leidende organisatie:** Autonome provincie Trento.

**Auteurs:** Federica Rottaris en Riccardo Farina, Autonome Provincie Trento.

**Met de bijdrage van:** Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira, Santa Casa da Misericórdia da Amadora - Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari, Regio Emilia-Romagna - Annalisa Vigherani, Barbara Calderone, Ausl Romagna - Anna Lucia Carretta, Jukka Antero Hakola, Heikki Ervast, Oy Dialogues & Design Ltd - Marieke Groot, Jolie Derkx en Mirjam Koning, Hogeschool Rotterdam - Lorenzo Mercurio, Universiteit van Napels Federico II.

### Aanvragende organisatie:

Regio Emilia-Romagna, afdeling Innovatie in sociale en gezondheidsdiensten.

**In samenwerking met:** Oy Dialogues & Design Ltd, Universitatea de Medicina Si Farmacie Iuliu Hatieganu Cluj-Napoca, Universiteit van Napels Federico II, Viesoji Istaiga Centro Poliklinika, Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Stowarzyszenie na rzecz Osób LGBT Tolerado, EuroHealthNet ASBL, Hogeschool Rotterdam.

### Grafisch ontwerp en illustraties:

Sara Galeotti / Giulia Raczek - Casa del cuculo | [www.casadelcuculo.org](http://www.casadelcuculo.org)



**Gefinancierd door  
de Europese Unie**

NextGenerationEU

*Gefinancierd door de Europese Unie. Opvattingen en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en komen niet noodzakelijkerwijs overeen met die van de Europese Unie of het Uitvoerend Agentschap voor onderwijs en cultuur (EACEA). Noch de Europese Unie, noch EACEA kan hiervoor verantwoordelijk worden gehouden.*



Dit werk © 2024 is gelicentieerd onder Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 4.0 Internationaal. Ga voor een kopie van deze licentie naar [creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)



# INHOUD

## EEN INLEIDING OP ONZE REIS NAAR DIALOGISCH WERKEN 5

Een reis naar de dialogische benadering	7
Dialogen in organisaties brengen	8
Effecten op individueel niveau	14
Effecten op collectief niveau	15
Dialogische benadering als hulpmiddel	17
Dialogische benadering als strategie	18
Dialogische benadering als cultuur	20

## HOE IMPLEMENTEER IK DIALOGISCH WERKEN IN MIJN EIGEN ORGANISATIE? 23

Van het individuele naar het collectieve niveau	24
Een (be)stuur(s)groep opzetten	24
Eerste stappen om dialogen 'binnen te halen'	28
Dialogische rollen, competenties en hulpmiddelen	30

## WAAROM LOU IK GAAN WERKEN VOLGENS DE DIALOGISCHE BENADERING? 35

De toepassing van de dialogische benadering op het geïntegreerde en persoonsgerichte zorgmodel (IPCCM) van Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugal 38

De implementatie van de Dialogische Benadering in de regio Emilia-Romagna 47

De gezamenlijke ervaring van het Forlì-Cesena centrum voor geestelijke gezondheidszorg en de gemeentelijke sociale diensten van Forlì en Rubicone Mare, Italië. 53

Casestudy Gemeente Pudasjärvi, Finland 58

## BIJLAGE 63

Kerncompetenties voor Dialogische begeleiders 64

## BIBLIOGRAFIE 81

EEN INLEIDING OP  
ONZE REIS NAAR  
DIALOGISCH WERKEN



Het doel van dit handboek is een leidraad te bieden om de dialogische benadering in te voeren in de manier van werken van mensen en in de manier van werken van organisaties.

Een dialogische benadering stelt mensen in staat om samen na te denken en nieuwe oplossingen en handelingsmogelijkheden te vinden in complexe, soms zorgwekkende situaties: het omgaan met zorgen, die complex en moeilijk te definiëren kunnen zijn, is het uitgangspunt voor een dialoog.

In deze context beschrijft de term **ZORGEN** het subjectieve of persoonlijke beeld dat ontstaat in een professionele relatie en dat wordt gevoeld door de professional (Eriksson & Arnkil, 2009, 21). Zorgen zijn heel concrete dingen omdat ze ontstaan op het subjectieve kruispunt van cognitieve, emotionele en morele aspecten.

De dialogische benadering kan dan een verschil maken voor professionals die zich zorgen maken in nabije en doelgerichte relaties, bijvoorbeeld op het gebied van sociale zaken en gezondheidszorg, onderwijs of in processen van organisatieontwikkeling en welzijn. De dialogische benadering kan namelijk de samenwerking tussen mensen bevorderen, het vertrouwen en de cohesie binnen een groep vergroten en individuele hulpbronnen zoals motivatie en verantwoordelijkheidsgevoel activeren.

Tijdens ons Erasmus+ project Dialogical-Work hebben we geleerd hoe we dialogisch kunnen denken en handelen, dat wil zeggen hoe we naar onze eigen gedachten en die van anderen kunnen luisteren, hoe we vragen kunnen stellen en hoe we op elkaars bijdrage kunnen voortbouwen om een nieuw perspectief op een specifiek probleem te krijgen.

Deze lessen lijken vrij eenvoudig om te leren, maar zijn niet zo zeer eenvoudig om in de praktijk te brengen.

Daarom is deze handleiding geschreven met twee hoofddoelen voor ogen.

In de eerste plaats om het **WAT, WAAROM** en **HOE** van de dialogische benadering te onderzoeken.

In plaats van een instructiepamflet hebben we het zo benaderd dat we een gemeenschappelijke basis hebben gecreëerd, de basis hebben gelegd voor een gemeenschappelijke taal, gebaseerd op theoretische basis en subjectieve ervaringen.

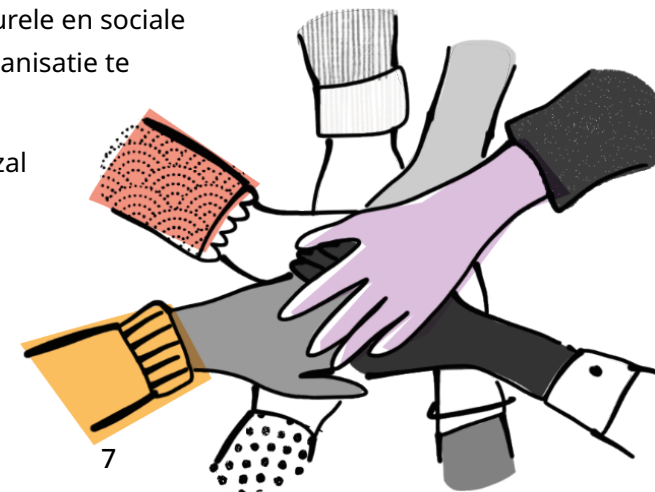
## Een reis naar de dialogische benadering

**Het onderliggende doel hiervan is het verzamelen van de resultaten van onze reis als groep en het verbinden van talloze reflecties en open vragen die onderweg zijn gedeeld.**

Het Erasmus+ project heeft verschillende professionals uit verschillende Europese landen samengebracht die werkzaam zijn op het gebied van onderwijs, gezondheidszorg en sociale zorg, zowel in publieke als private organisaties, de academische wereld en de derde sector.

Gedurende het project hebben we in feite veel dingen bereikt: leren over de dialogische aanpak door deze in de praktijk te brengen, het creëren van een betrokken gemeenschap en diep duiken in het potentieel van de dialogische aanpak om culturele en sociale verandering binnen een organisatie te bewerkstelligen.

Omdat dit alles een impact zal hebben op ons persoonlijke en professionele leven, hebben we geprobeerd er iets van te maken dat ook na het project blijft bestaan.



## Dialogen toegankelijk maken

In de tweede plaats wil dit handboek de dialogische benadering toegankelijk maken voor diegenen die het een waardevolle bron voor hun eigen werk of werkplek zouden kunnen vinden.

De vraag waar te beginnen en hoe de eigen organisatie of het eigen team te betrekken is van vitaal belang. Helaas kunnen we daar geen eenduidig antwoord op geven: wat het handboek wel kan bieden, zijn voorbeelden van verschillende manieren om de dialogische aanpak in verschillende werkcontexten te introduceren.

De boodschap die we echt aan de lezer willen overbrengen is dat de dialogische benadering in elke organisatie of relationele setting kan worden toegepast, het is alleen een kwestie van het identificeren van de juiste behoefte (of zorg) waarin iets gedaan moet worden, of het nu gaat om een specifieke taak of een project of een organisatorische praktijk die iemands werk beïnvloedt.

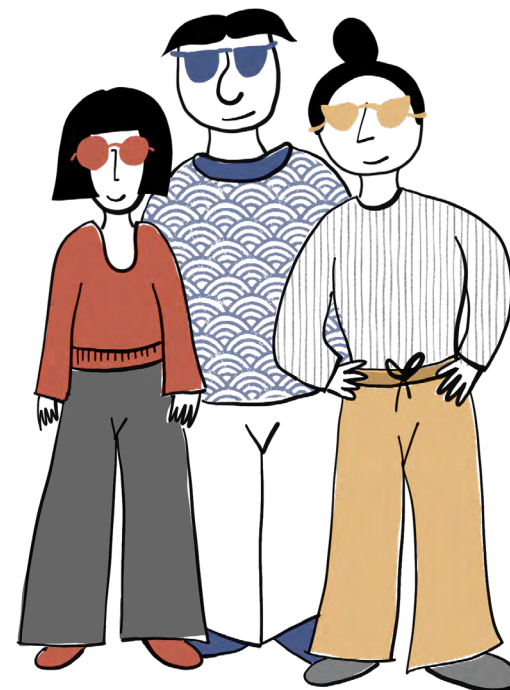
De handleiding is in de eerste plaats bedoeld voor mensen die in een multiprofessionele omgeving werken en veel baat hebben bij de integratie van verschillende vaardigheden, ervaringen en gevoeligheden. De dialogische benadering kan interessant zijn voor mensen die persoonsgericht werken, voor mensen die direct betrokken zijn bij begunstigen zoals sociale diensten of gezondheidsdiensten, of voor mensen die betrokken zijn bij organisatorische verandering en organisatorisch welzijn.

## Dialogen in organisaties brengen

Op basis van deze premissen zullen we in het tweede deel van het handboek een organisatieperspectief innemen en de lezer kennis laten maken met elementen die fundamenteel zijn voor de dialogische aanpak. Organisaties vormen immers complexe kaders van rollen,

functies en dynamieken die innovaties kunnen bevorderen of verhinderen. Als het gaat om de dialogische benadering, moeten we de rollen van de (be)stuur(s)groep, Facilitatoren en Tutoren als belangrijke actoren in het bevorderen van nieuwe perspectieven en permanente en generatieve netwerken die mensen, intermediaire organen, diensten en instellingen op collegiaal niveau betrekken, goed in ogenschouw nemen.

**In een notendop gaat deze handleiding over een reis naar dialogisch werken die nog niet af is en ook niet voor iedereen (of elke organisatie) hetzelfde is: uitgaande van de ervaringen van de partners die bij het project betrokken waren, zullen we de bereikte resultaten en de doelen voor de toekomst onderzoeken, de opgedane kennis en de erkenning van een praktijk die echt transformeerd kan zijn.**



# WAT IS DE DIALOGISCHE BENADERING



Dit hoofdstuk verkent wat dialogische benadering (DA) inhoudt door subjectieve ervaringen en groepsreflecties uit onze training<sup>1</sup> samen te voegen.

**Het concept van dialoog lijkt misschien eenvoudig, zelfs vanzelfsprekend, maar wanneer het wordt verdiept en verfijnd vanuit het perspectief van complexe organisaties en multiprofessionele teams, kan het veelzijdig worden.**

We kunnen **DIALOOG** in het algemeen definiëren als:

*“een gesprek waarbij de deelnemers voortbouwen op elkaars bijdrage. In een dialoog zijn de deelnemers bereid om hun vooropgezette ideeën los te laten en te luisteren naar de bijdrage van anderen en staan ze dus open voor ideeën die ontstaan als gevolg van deze gezamenlijke interactie en die anders onopgemerkt zouden zijn gebleven. Met andere woorden, jouw mening is niet definitief, maar een stap in de richting van het uiteindelijke resultaat. Het doel van dialoog is om een nieuw inzicht te krijgen, een nieuw begrip van een kwestie”*

(Eriksson & Arnkil, 2009, 36)

<sup>1</sup>Binnen het *Dialogical-work* project zijn twee trainingen gegeven: een Oriëntatiecursus (twee modules van twee dagen elk voor 60 deelnemers) en een Dialogical Tutor Training (vier modules van twee dagen elk voor 55 deelnemers). Het trainingscurriculum voor docenten Dialogical Approach werd gedefinieerd in Project Result n. 4 van het *Dialogical-work* project. Zien “bibliografie” op pag. 81.

Dialogisch werken is een manier om samen open om te gaan met complexe situaties: door middel van dialoog wisselen verschillende standpunten elkaar af in plaats van elkaar te overlappen, totdat de betrokkenen uiteindelijk tot een uitkomst komen die voor iedereen nieuw is.

Tijdens onze DA-training hebben we uitgebreid besproken hoe een dialogische houding eruit ziet, wat deze **HOUDING** mogelijk maakt en hoe je deze kunt trainen. Enkele centrale principes van deze dialogische houding zijn het luisteren naar andermans perspectieven en het respecteren van hun anders-zijn, het creëren van vertrouwen, het tolereren van onzekerheid en het erkennen van onze eigen acties en reacties.

**De dialoog als een manier van communiceren lijkt daarom twee fundamentele menselijke behoeften met elkaar te verzoenen: het begrijpen van onszelf en het begrijpen van anderen.**

Dat werd al duidelijk aan het begin van onze training: op de vraag waar ze DA voor nodig hadden, vormden de antwoorden van de deelnemers spontaan twee grote clusters.





## Effecten op individueel niveau

De eerste gaat over het in **INDIVIDUEEL NIVEAU**, over hoe een dialogische aanpak kan helpen op zowel persoonlijk als professioneel vlak:

ZICH BETER  
ENGAGEREN IN EEN  
SOCIALE INTERACTIE

BETER WORDEN  
IN COMMUNICATIE  
EN BETERE RELATIES  
OPBOUWEN MET EEN  
TEAM

OM MEER OPEN TE  
STAAN VOOR ANDEREN

OM PERSOONLIJKE  
VAARDIGHEDEN TE  
VERWerven ZOALS  
ACTIEF LUISTEREN  
OF COMMUNICATIEVE  
ZELFREDZAAMHEID

IEMANDS HOUDING  
IN TEAMWERK  
VERBETEREN

Vanuit een individueel gezichtspunt heeft de dialogische benadering dus **een impact op zelfbewustzijn, zelfeffectiviteit, individueel welzijn en openheid**, allemaal belangrijke aspecten voor een effectieve dialogische houding.

## Effecten op collectief niveau

Het tweede cluster heeft betrekking op een **COLLECTIEF NIVEAU**, bijvoorbeeld dat van de communicatie binnen een team of een organisatie, zoals DA wordt gezien:

OM DE  
DIALOOG BINNEN  
MULTIDISCIPLINAIR  
TEAMWERK TE  
VERGEMAKKELIJKEN

OM PRODUCTIEVER  
EN GEMAKKELIJKER  
TE COMMUNICEREN IN  
MIJN WERK

OM DE  
SAMENWERKING  
TUSSEN SOCIALE,  
GEZONDHEIDS- EN  
ONDERWIJSPROFESSIONALS  
TE VERSTERKEN

OM DE  
EFFECTIVITEIT VAN  
MULTILATERALE  
INTERVENTIES TE  
VERSTERKEN EN  
SAMENWERKING TUSSEN  
DE VERSCHILLENDE  
GEBIEDEN TE  
BEVORDEREN

EFFECTIEVER  
WERKEN EN HET  
WELZIJN IN MIJN  
ORGANISATIE  
VERBETEREN

OM MOEILIJKE  
RELATIES OF SITUATIES  
TE VERGEMAKKELIJKEN

OM BETERE  
RESULTATEN IN  
VERGADERINGEN TE  
STIMULEREN

ERVOOR ZORGEN  
DAT IEDEREEN IN MIJN  
WERKOMGEVING DE KANS  
KRIJGT OM ZIJN OF HAAR  
EIGEN STANDPUNT NAAR  
VOREN TE BRENGEN EN TE  
LUISTEREN NAAR DAT VAN  
ANDEREN

Ook vanuit een organisatieperspectief is de dialogische aanpak een krachtig middel om essentiële waarden zoals respect, rechtvaardigheid, verantwoordelijkheid en vertrouwen in praktijk te brengen.

Een dialogische benadering lijkt dan geschikt voor elke persoon en toepasbaar in elke context. Tijdens onze trainingsactiviteiten hebben we vaak besproken of dit gebrek aan specificiteit de dialogische benadering te ongrijpbaar maakt, te zeer geworteld in iemands eigen verbeelding of visie of zelfs persoonlijkheid. Uit de antwoorden van de deelnemers hebben we echter kunnen opmaken dat het schijnbare gebrek aan specificiteit wordt gecompenseerd door een rijkdom aan nuances. We hebben in feite drie verschillende verweven dimensies waargenomen die de kern vormen van de dialogische benadering.

## Dialogische benadering als hulpmiddel

Ten eerste kan de dialogische aanpak een **HULPMIDDEL** zijn:

“EEN COMMUNICATIEMIDDEL DAT  
INTERACTIE VERGEMAKKELIJKT”

“EEN LAPPENDEKEN VAN METHODEN OM DE COMMUNICATIE  
BINNEN EEN GROEP TE VERGEMAKKELIJKEN”

“EEN COLLABORATIEVE EN EMPATHISCHE  
METHODE OM PARTICIPATIE, SAMENWERKING  
EN MEDEWERKING TE BEVORDEREN”.

Woorden als *methode en methodologie* kwamen steeds terug bij de deelnemers omdat ze overeenkomen met de eerste indrukken die we allemaal deelden aan het begin van onze training. Het herkennen van de instrumentele waarde van de dialogische aanpak is waarschijnlijk de meest directe manier om er in te komen, omdat het gerelateerd is aan bewijs uit de eerste hand. Tijdens onze training hebben we verschillende dialogische instrumenten leren kennen en samen geoefend, waarmee we hebben bewezen dat ze een verschil kunnen maken in complexe situaties.

Dialogisch werken zien als een hulpmiddel betekent in de eerste plaats het vermogen ervan erkennen om een functie uit te voeren: de toepassing ervan op een bepaald moment in een bepaalde context om een specifiek doel te dienen. Vanuit het perspectief van het hulpmiddel, met andere woorden, wordt van de dialogische benadering verwacht dat ze helpt bij het volbrengen van een taak en het bereiken van bepaalde resultaten.

## Dialogische benadering als strategie

Ten tweede kan de dialogische benadering een **STRATEGIE** zijn in de zin dat het:

“EEN BENADERING KAN ZIJN VAN HET LEVEN BINNEN EN BUITEN KANTOOR”

“EEN MULTIPROFESSIOENELE AANPAK IS OM DE INTERACTIE TUSSEN VERSCHILLENDE ROLLEN IN COMPLEXE ORGANISATIES TE VERGEMAKKELIJKEN”

“EEN AANPAK IS OM PROBLEMEN OP TE LOSSEN DOOR ZE UIT TE PRATEN”.

Met het woord *strategie* willen we die percepties verzamelen die wijzen op het potentieel van de dialogische aanpak om langetermijnresultaten of algemene doelen te bereiken.

Sommige deelnemers beschrijven de dialogische aanpak ook als

“EEN KANS OM TIJD TE VINDEN OM JE UIT TE SPREKEN EN EEN DIALOOG AAN TE GAAN MET EEN ANDER”

“EEN MOGELIJKHEID OM JE OP EEN ANDER TE RICHTEN”.

Wat al deze antwoorden volgens ons gemeen hebben, is dat ze een generatieve kracht toevoegen aan de instrumentele waarde.

De verschuiving van het gereedschapsperspectief naar het strategieperspectief is om twee redenen belangrijk: in de eerste plaats stelt het ons, de gebruikers van de dialogische benadering, in staat om het toepassingsgebied te verbreden, dat wil zeggen van omliggende contexten naar open situaties. Ten tweede **brengt het een van de belangrijkste uitdagingen van de dialogische benadering in beeld, namelijk leren hoe je impactvolle, maar onvoorziene uitkomsten kunt vergemakkelijken.**



## Dialogische benadering als cultuur

Ten derde kan de dialogische benadering een **CULTUUR** zijn of, met andere woorden:

“EEN MANIER OM OPNIEUW TE ONTWERPEN  
HOE WE SAMENWERKEN”.

Wat we bedoelen is om de dialogische benadering te omschrijven als

“EEN HOUDING OM MET EEN OPEN GEEST DOOR  
INTERACTIES MET ANDERE COLLEGA'S/PERSONEN  
TE NAVIGEREN”, “EEN MENTALITEIT”

“EEN HOOP OP DE MOGELIJKHEID OM EEN DIALOOG  
IN COMMUNICATIE TOT STAND TE BRENGEN –  
ONDANKS DE VELE VERSCHILLEN TUSSEN MENSEN,  
ZOWEL INDIVIDUEEL ALS CULTUREEL”.

Woorden als *attitude*, *mindset*, *hoop* roepen de inherente complexiteit op die hoort bij een dialogische benadering: dialogisch werken en communiceren gaat net zo goed over het toepassen van hulpmiddelen en het aanpassen van strategieën als over persoonlijke en organisatorische betrokkenheid.

Om een dialoog te kunnen voeren, accepteren we stilzwijgend dat we onze eigen vooropgezette ideeën en emoties moeten afremmen om ruimte te geven aan die van anderen.

Op dezelfde manier zouden organisaties, om een dialogische benadering te omarmen, hun eigen cultuur moeten openen en heroverwegen in het

licht van permanente verandering.

**Dialogisch werken vertegenwoordigt een culturele verschuiving omdat het transformerend kan zijn voor organisaties, werkgroepen en voor de betrokken mensen: het werkt op een dieper niveau, in de kern van organisatiepraktijken en -waarden, door de huidige staat van functioneren, zowel naar binnen als naar buiten toe, diepgaand dialogisch te maken.**

Deze identiteiten - het *instrument*, de *strategie* en de *cultuur* - sluiten elkaar niet uit, in die zin dat ze allemaal aanwezig kunnen zijn en consistent kunnen zijn met de perceptie van dialogisch werken van één persoon. Ze kunnen eenvoudigweg drie verschillende manieren vertegenwoordigen om toegang te krijgen tot, kennis te maken met of betrokken te raken bij de dialogische aanpak: vanuit elke hoek kan iemand experimenteren en een andere nuance ervaren, variërend van de instrumentele waarde tot de diepe dialogische essentie aan de basis van permanente organisatorische en individuele verandering.



# HOE IMPLEMENTEER IK DIALOGISCH WERKEN IN MIJN EIGEN ORGANISATIE?



In het algemeen is openheid voor dialoog een houding die te maken heeft met hoe iemand met andere mensen omgaat. In die zin kunnen we spreken van een dialogische benadering op individueel niveau, ongeacht of deze wordt gebruikt op het werk, met vrienden of familie.

Niettemin, wanneer de dialogische aanpak wordt erkend als zinvol en waardevol in een werkomgeving, is een stap voorwaarts van individueel naar collectief niveau nodig zodat de aanpak bruikbaar kan worden, wat betekent dat de dialogische aanpak kan worden ingebed in een groter systeem.

## Van het individuele naar het collectieve niveau

Door het perspectief te veranderen van het individuele naar het collectieve niveau, veranderen ook de belangrijkste actoren om een organisatie dialogischer te maken en verschuift de focus van een dialogische houding naar de inzet om dialogisch werk te ondersteunen.

Om dit te kunnen doen, moet een organisatie die een dialogische houding wil invoeren, een **(BE)STUUR(S)GROEP** aanwijzen die specifiek verantwoordelijk is voor de implementatie van de dialogische benadering en voor het bewaken van de voortgang ervan in de organisatie.

## Een (be)stuur(s)groep opzetten

Dit impliceert dat een (be)stuur(s)groep alleen kan worden opgericht in organisaties waar al een gedeelde kennis van - of op zijn minst een vertrouwdheid met - de dialogische aanpak bestaat en waar ook bewezen zijn van de positieve effecten van dialogisch werk, zodat het topmanagement de voordelen inziet van het samenstellen van een groep mensen die zich inzet voor de promotie ervan binnen de organisatie.

Dit is ook gebeurd in de regio Emilia-Romagna in Italië, waar de afgelopen tien jaar verschillende vruchtbare ervaringen zijn opgedaan met een dialogische aanpak en waar werd voorgesteld om een (be)stuur(s)groep op te zetten<sup>2</sup>.

Het bestuur is de (be)stuur(s)groep, samengesteld uit vertegenwoordigers van de organisaties die betrokken zijn bij het werkproces dat gekozen is om de dialogische aanpak te implementeren. Hun rol kan zowel politiek als technisch zijn. Een fundamenteel aspect is de beslissingsbevoegdheid.

De taak van het bestuur is het vertegenwoordigen, voorzitten, leiden, monitoren en bevorderen van de implementatie van de dialogische benadering in al haar onderdelen.

Daarnaast is er de capaciteit om verbindingen te bevorderen met processen in het eigen gebied die werken met vergelijkbare conceptuele uitgangspunten en om mechanismen op te zetten voor het onderhoud van het hele proces (bijv. voortdurende training). Volgens een circulair en zelfreflectief proces beïnvloedt het volgen van een dialogische benadering onvermijdelijk de besluitvormingsmechanismen van het bestuur, die, in overeenstemming met de gemaakte keuzes, op een dialogische manier georiënteerd moeten zijn.



<sup>2</sup> De bestuurlijke beschrijving is overgenomen uit "L'approccio dialogico in Emilia-Romagna", Direzione generale Cura della persona, salute e welfare, Regio Emilia-Romagna, april 2023. Zien "bibliografie" op pag. 81.

## De belangrijkste activiteiten van het bestuur zijn:

HET OPSTELLEN VAN EEN OVEREENKOMST/CONVENANT  
TUSSEN ALLE SAMENSTELLEDE ACTOREN;

DEELNEMEN AAN DE TRAINING OM EEN  
DIALOGISCHE AANPAK TE INITIËREN;

DE VERSCHILLENDE ROLLEN ERKENNEN EN FORMALISEREN;

NAUWE SAMENWERKING MET COÖRDINATOREN EN DOCENTEN;

HET IDENTIFICEREN EN AANMOEDIGEN VAN DE  
ACTIES VAN DE POOL VAN FACILITATOREN<sup>3</sup>

Wat er in Emilia-Romagna is gedaan en nog steeds wordt gedaan, is zeker een benchmark voor veel andere organisaties, maar het is het resultaat van vele jaren werk.

Dit is de reden waarom binnen het *Dialogical-work* Erasmus+ project een poging is gedaan om een aantal aanwijzingen te geven aan die organisaties die voor het eerst naar een dialogische aanpak kijken.

Hoewel het een uitdaging kan zijn om precieze criteria vast te stellen voor het vormen van een (be)stuur(s)groep, is het verstandig om de groep af te stemmen op de kenmerken van de organisatie, waaronder

<sup>3</sup> Facilitators hebben een uitgebreide expertise in de dialogische aanpak en ze hebben de aanpak opgenomen in hun dagelijkse praktijk. Ze plannen en faciliteren dialogische bijeenkomsten met professionals en gemeenschappen en ze ondersteunen veranderingen in de organisatiecultuur van de context waarin ze werken.

de structuur, het workflowmanagement, de besluitvormingsprocessen, de formele en informele hiërarchie en de organisatiecultuur<sup>4</sup>.

Nadat duidelijk is hoe de organisatie werkt, is het noodzakelijk om uit te zoeken welke mensen betrokken moeten worden bij de (be)stuur(s)groep, zodat de betrokkenheid van de interne belanghebbenden wordt ontwikkeld en het creëren van een dialogische omgeving wordt ondersteund.

Zodra de samenstelling van de (be)stuur(s)groep is vastgesteld, moeten de eerste taken zijn:

WAAR NODIG TRAINING KRIJGEN OVER DIALOGISCH WERK;

BESLISSEN EN OVEREENKOMEN WAAR VERANDERING  
MOET WORDEN GEÏMPLEMENTEERD DOOR  
MIDDEL VAN DIALOGISCH WERKEN;

COMMUNICATIESTRATEGIEËN IN DE ORGANISATIE  
OVER DIALOGISCH WERKEN DEFINIËREN;

KIEZEN WIE OPGELEID GAAT WORDEN TOT DIALOGISCH TUTOR;

DEZE DIALOGISCHE TUTOREN (OOK WEL DOCENTEN  
GENOEMD) ONDERSTEUNEN IN HUN WERK;

RESULTATEN TE MONITOREN EN DE DIALOGISCHE AANPAK

<sup>4</sup> Projectresultaat n. 1 van het project *Dialogical-work* gaf richtlijnen voor het opzetten van een Governance Group en de kenmerken ervan. Zien "bibliografie" op pag. 81.



## IN DE ORGANISATIE WAAR NODIG UIT TE BREIDEN.

**De activiteiten van de** (be)stuur(s)groep **zelf moeten dialogisch worden uitgevoerd.** Hiervoor moeten de leden ervan worden getraind, of op zijn minst een duidelijk idee hebben van de aanpak op theoretisch en methodisch niveau, en dan kan het proces beginnen.

## Eerste stappen om dialogen 'binnen te halen'

**Maar wat gebeurt er als de organisatie niet bekend is met de dialogische aanpak? Wat kan de eerste stap zijn om de dialoog erin te brengen?**

Dit zijn de vragen voor de cursisten van de Oriëntatiecursus die is opgezet binnen het *Dialogical-work* Erasmus+ project, waarbij het perspectief wordt veranderd van het collectieve naar het individuele niveau. Ieder van ons is de hoofdrolspeler in zijn eigen werkomgeving, of we nu manager zijn of niet: een dialogische benadering is iets wat we willen nastreven omdat het ons welzijn op het werk vergroot.

Wat kan je doen om de gewone manier van werken dialogischer te maken? De meeste suggesties wijzen erop dat we met kleine stappen moeten beginnen, zoals een dialogische aanpak inbrengen in dagelijkse activiteiten waar je je zeker bij voelt, of collega's betrekken die misschien meer open staan, of het zelfs toepassen op processen/projecten waarvan gedacht wordt dat ze 'het aankunnen' en daarna de voordelen ervan documenteren.

Om de dialogische benadering in de eigen werkcontext te kunnen toepassen, moet je je bewust zijn van de kenmerkende organisatorische aspecten die het kader schetsen waarbinnen je je moet bewegen. Enkele gemeenschappelijke organisatiekenmerken die tijdens onze training naar voren kwamen, zijn:

- gedeeld leiderschap, of horizontale besluitvorming versus

hiërarchische structuur, of besluitvorming van bovenaf;

- de mate van eigen autonomie in het beheer van activiteiten;
- meerdere machtsniveaus;
- niet-gouvernementele versus gouvernementele/ bureaucratistische structuur;
- gefragmenteerde eenheden vs. geïntegreerde eenheden.

Ondanks de organisatorische verschillen, **delen we allemaal de behoefte om het meest geschikte niveau te bepalen om de dialogische aanpak te introduceren.** Of het nu gaat om lager, middelbaar of hoger management, het hangt af van elke werkcontext en van ieders rol daarin. Dialogisch werken kan worden geïntroduceerd als een proces op zich of als onderdeel van een breder proces.

Mogelijke acties om geleidelijk de dialoog aan te gaan bestaan uit:

HET VERSTERKEN VAN GEWONE VERGADERINGEN  
MET DIALOGISCHE HULPMIDDELEN;

HET VERBINDEN VAN MENSEN DIE BEKEND EN  
ONBEKEND ZIJN MET DE DIALOGISCHE BENADERING OM  
EEN MULTIPROFESSIONEEL NETWERK TE CREËREN;

HET AANPASSEN VAN DE (BE)STUUR(S)GROEP OP EEN MANIER  
DIE STIMULEREND EN ONDERSTEUNEND KAN ZIJN;

OPEN COMMUNICEREN MET HET HOGERE  
MANAGEMENTNIVEAU OVER DE VOORDELEN, RESULTATEN



## EN UITDAGINGEN VAN DE DIALOGISCHE AANPAK;

DIALOGISCH BEGELEIDERS EN TUTOREN TRAINEN EN VAN HUN ROL PROFITEREN WANNEER DE GELEGENHEID ZICH VOORDOET.

## Dialogische rollen, competenties en hulpmiddelen

**Dialogisch facilitatoren en tutores spelen een sleutelrol omdat zij de brug vormen tussen de (be)stuur(s)groep en het multiprofessionele team:** zij zijn in feite opgeleid om van het instrumentele naar een dieper dialogisch niveau te gaan in de richting van een culturele verandering in de manier van werken.

Facilitators en tutores hebben een dialogische houding ontwikkeld, het vermogen om “het samen denken” te ondersteunen, en ze hebben ook geleerd om dialogische hulpmiddelen te gebruiken om (be)stuur(s)groepwerk te ondersteunen en een basis te creëren voor dialogisch werk in hun eigen organisaties. Hun werk is daarom nauw verbonden met de huidige en werkelijke behoeften van de organisatie: ze brengen de zorgen in een dialogisch proces en houden toezicht op het verloop ervan.

Facilitatoren en mentoren zijn geschikt in verschillende organisatorische contexten, ze helpen gunstige omstandigheden te scheppen om te werken aan iets dat al bestaat (en dat misschien verandering behoeft) of om iets te beginnen dat nog niet bestaat (onbenut potentieel).

Als resultaat van het *Dialogical-work* project hebben we een set van vijf complementaire sleutelcompetenties (innovatiegedreven, vraaggedreven, samenwerken, interactief leren, kenniscreatie) geschetst die, volgens onze ervaring, professionals in staat stellen om op een

effectieve, eerlijke, inclusieve manier dialogical tutor te worden<sup>5</sup>. De vijf competenties worden in detail beschreven in de bijlage.

Wat de hulpmiddelen betreft, kunnen dialogisch begeleiders en tutores vertrouwen op verschillende technieken zoals het ‘opnemen van je zorgen’, ‘goede toekomstdialogen’, ‘creëren van dialogische ruimten’ en ‘opwarmdialoge’<sup>6</sup>.

Dialogische hulpmiddelen worden gebruikt om deelnemers te betrekken en tegelijkertijd om dialogisch begeleiders en mentoren te ondersteunen: aan de ene kant helpen ze bij het plannen van het werk en het navigeren door zeer variabele situaties, en aan de andere kant helpen ze hen bij het definiëren van hun rol en het opbouwen van vertrouwen daarin.

Opwarmdialogen zijn bijvoorbeeld bedoeld om verbinding te creëren, om deelnemers af te stemmen op dialogen en om hun eigen denken aan te wakkeren. Goede toekomst dialogen helpen deelnemers om gezamenlijke activiteiten te coördineren, netwerkbronnen te combineren en operationele mogelijkheden uit te breiden. Dialogische ruimten kunnen worden gebruikt door facilitatoren en begeleiders om dialogische praktijken voor te bereiden en om er achteraf op te reflecteren (Arnkil, 2019, 37-50).

<sup>5</sup> Projectresultaat n. 2 van het *Dialogical-work* project identificeerde het competentieprofiel voor docenten met een dialogische benadering. Zien “bibliografie” op pag. 81.

<sup>6</sup> Projectresultaat n. 3 van het *Dialogical-work* project leverde toolkit voor dialogische aanpak voor Governance Group en Tutors. Zien “bibliografie” op pag. 81.

**Dialogische ruimtes bestaan uit:**

**FYSIEKE RUIMTE: DE FYSIEKE PLAATS ZO INRICHTEN DAT DEZE GESCHIKT IS VOOR DIALOOG;**

**RUIMTEN IN DE TIJD: ERVOOR ZORGEN DAT ER VOLDOENDE TIJD IS EN DAT DEZE OP EEN DIALOOGBEVORDERENDE MANIER WORDT "VERDEELD";**

**SOCIALE RUIMTE: DE BELANGRIJKE PERSONEN ERBIJ BETREKKEN EN HEN HELPEN OM DEEL TE NEMEN AAN DE SOCIALE RUIMTE VAN AANWEZIGHEID;**

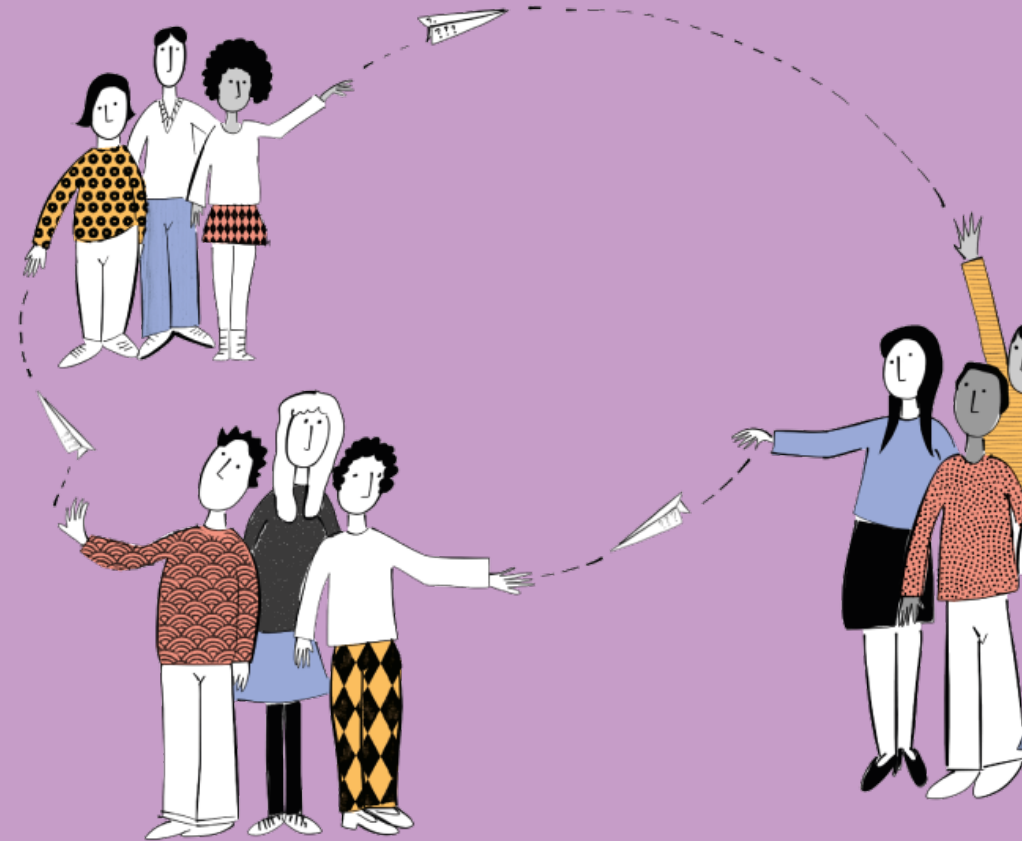
**MENTALE RUIMTE: DE OPEN MENTALE RUIMTE VOOR RESPECTVOLLE NIEUWSGIERIGHEID EN EMPATHIE AANMOEDIGEN;**

**DISCURSIEVE RUIMTE: DIALOGISCH DISCOURS SAMEN MET DE ANDEREN IN DE ONTMOETINGEN BEHOUDEN EN GEZAGHEBBEND DISCOURS AFWENDEN.**

Deze hulpmiddelen zijn ontworpen om dialogische settings en houdingen aan te moedigen: het is de taak van de docent (en facilitator) om in die richting te werken en ervoor te zorgen dat organisaties en werkgroepen ontwaken in hun vermogen om goede oplossingen te vinden binnen het kader van hun middelen.



WAAROM ZOU  
IK GAAN WERKEN  
VOLGENS DE  
DIALOGISCHE  
BENADERING?



Het laatste hoofdstuk van de handleiding is gewijd aan vier casestudies van projectpartners: Santa Casa da Misericórdia da Amadora (Portugal), Emilia-Romagna Region en Forlì-Cesena Mental Health Center en Forlì en Rubicone Mare municipal social services (Italië) en Municipality of Pudasjärvi (Finland).

Tot nu toe heeft de handleiding zich gericht op de resultaten van onze dialogische tutorenttraining en op onze eerste indrukken van de dialogische aanpak. Nu willen we concrete ervaringen presenteren van partners die de dialogische aanpak hebben toegepast in professionele en gemeenschapscontexten, door ons te richten op de redenen, de verwachtingen en de resultaten, in termen van zowel voordelen als beperkingen.

We hebben het gevoel dat deze verhalen ons een uniek perspectief kunnen bieden op het transformatieve potentieel van een dialogische aanpak.

Uit de casestudy van Santa Casa da Misericórdia da Amadora (SCMA) **leren we dat de dialogische verschuiving in bestuurlijke en organisatorische processen voortkwam uit de zeer concrete behoefte om het geïntegreerde werk tussen verschillende gebieden te versterken en gebruikers centraal te stellen bij het ontwerpen van diensten.** Om dat te bereiken heeft SCMA een zeer grondige organisatorische beoordeling uitgevoerd om het meest geschikte niveau te bepalen waarop dialogische technieken geïntroduceerd kunnen worden en om vervolgens een duurzame en effectieve routekaart uit te stippelen op basis van hun middelen en organisatorische activa.

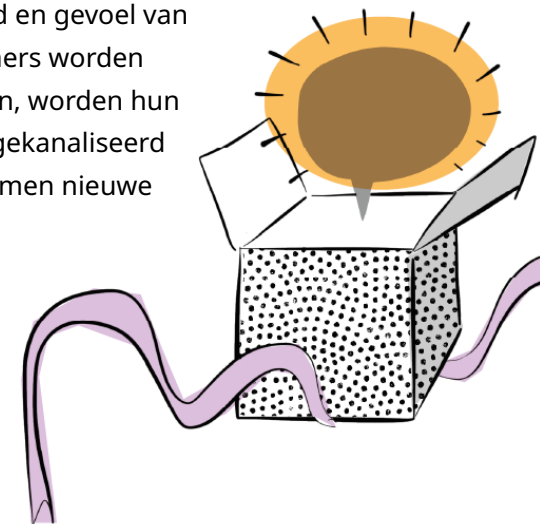
De twee casestudies uit de regio Emilia-Romagna **laten zien hoe belangrijk het is om professionals te betrekken, zowel professionals die bekend zijn met de aanpak als professionals die er nieuw mee zijn, en hoe belangrijk het is om hen met elkaar in contact**

**te brengen en te houden.** Om de dialogische aanpak te laten circuleren binnen complexe organisaties zoals de publieke sector, is het creëren van netwerken tussen verschillende professionals en tussen verschillende werkgebieden een belangrijk aspect. Als er voldoende mensen zijn en deze met elkaar in contact staan, beginnen er dingen te gebeuren: een manier om ze met elkaar in contact te brengen is door middel van gedifferentieerde trainingsmogelijkheden, zoals de regio Emilia-Romagna uitgebreid heeft gepromoot.

Tot slot laat de casestudy van de gemeente Pudasjärvi zien hoe **geschikt een dialogische aanpak is om complexe situaties aan te pakken en in hoeverre een dialoog een grotere impact kan hebben dan bijvoorbeeld een paneldiscussie tussen experts wanneer het gaat om de zorgen van een gemeenschap.**

Ten eerste is deze impact het resultaat van een andere manier om het proces te managen. Een dialogisch proces vereist facilitators (en tutoren) die in staat zijn contact te maken met deelnemers door informatie van hen te verzamelen in plaats van deskundige informatie voor hen te bemiddelen.

Ten tweede kunnen dialogen in een gemeenschap een nieuw soort verantwoordelijkheid en gevoel van agency opwekken. Wanneer deelnemers worden uitgenodigd om zich actief in te zetten, worden hun meningen, standpunten en emoties gekanaliseerd naar een gemeenschappelijk doel: samen nieuwe oplossingen vinden.



## De toepassing van de dialogische benadering op het geïntegreerde en persoonsgerichte zorgmodel (IPCCM) van Santa Casa da Misericórdia da Amadora, Portugal

*Auteur: Adriano Fernandes, Teresa Neto, Alexandra Andrade, Anabela Val, Pedro Ferreira*

In 2016 startte de afdeling Innovatie van SCMA een samenwerkingsproces tussen de sociale zorg en de gezondheidszorg, waarbij de eerdere silo's werden doorbroken. De belangrijkste visie was het ontwerpen en implementeren van een geïntegreerd en persoonsgericht zorgmodel (IPCCM). Geïntegreerd, vanwege de nauwe band die er vanaf dat moment bestaat tussen de sociale zorg en de gezondheidszorg, maar ook vanwege de integratie van technologie op het gebied van dematerialisatie van informatie en decentralisatie van de interventie; en persoonsgericht vanwege de focus op niet alleen de behoeften van de eindgebruikers, maar ook op hun verwachtingen, waarbij de grenzen van de interventies duidelijk worden gerespecteerd.

Deze hele interne beweging om de persoon in het middelpunt van de interventie te plaatsen, waarbij 25 SCMA-professionals uit de sociale sector en de gezondheidszorg betrokken waren, heeft een zeer belangrijk intern veranderingsproces mogelijk gemaakt wat betreft de herdefiniëring van het procesmodel van de organisatie en, wat het belangrijkste is, wat betreft de communicatie tussen professionals en de intersectorale samenwerking.

Volgens de bovenstaande scope was het belangrijkste doel van SCMA's deelname aan het Dialogical-Work project, op een intra-node niveau, het vergroten van de robuustheid van het IPCCM evenals de helderheid en kwaliteit van het communicatieproces tussen professionals,

gebruikmakend van dialogische technieken en instrumenten die direct konden bijdragen aan dat doel en aan de snelheid en consistentie ervan.

Toen het Dialogical-Work project van start ging, besloot de coördinatiegroep van de IPCCM om de reikwijdte van het model te vergroten door het onderwijsgebied van SCMA uit te nodigen om deel uit te maken van het intersectorale en collaboratieve werk aan de implementatie van het model.

De eerste beslissing die in het project werd genomen was de identificatie van de leden van de (be)stuur(s)groep, namelijk de directeuren/coördinatoren van de sociale zorg, gezondheidszorg en onderwijs plus de afdeling Innovatie van SCMA die verantwoordelijk was voor de implementatie van het project en die, zoals gezegd, een zeer belangrijke rol speelde bij de lancering van de IPCCM. Het idee achter deze beslissing was om vanaf het begin de meest relevante besluitvormers erbij te betrekken, die sneller beslissingen zouden kunnen nemen en de internalisering en inbedding van de dialogische inhoud in de IPCCM en in de dagelijkse praktijk van de organisatie mogelijk zouden maken.

De (be)stuur(s)groep bestond uit 7 leden: 3 van de afdeling Innovatie van SCMA, 2 van de sociale zorg, 1 van het onderwijs en 1 van de gezondheidszorg. De reden om een oneven aantal leden te hebben was om snellere beslissingen mogelijk te maken, die gemakkelijk te bereiken waren met een meerderheid van stemmen in het geval van discussies waar men het niet met elkaar eens was. De 7 leden van de (be)stuur(s)groep namen deel aan de algemene Oriëntatiecursussen om vertrouwd te raken met de Dialogical-werkmethode, technieken en hulpmiddelen.

De volgende beslissing was het identificeren van de meest geschikte profielen om de rol van Tutor bij SCMA op zich te nemen. Opnieuw, in overeenstemming met de rationale die werd gevolgd voor de (be)stuur(s)groep, steunde de beslissing op de besluitvormers van

SCMA die functionele autonomie en legitimiteit konden hebben om veranderingsmanagement te bevorderen. Als zodanig werden dezelfde directeuren en coördinatoren van de sociale zorg (2 professionals), het onderwijs (1 professional) en de gezondheidszorg (1 professional) geïdentificeerd en geselecteerd voor de rol van mentoren. Om een oneven aantal deelnemers te hebben, werd de directeur van de afdeling Innovatie toegevoegd voor het besluitvormingsproces.

Om het competentieprofiel van de dialogische benaderingstutor, zoals dat in het project is gedefinieerd, af te stemmen op de meest geschikte competenties voor SCMA, hebben de tutores, met de steun van de (be)stuur(s)groep tijdens de DT-trainingssessies (Dialogical Tutors) de volgende kritieke vaardigheden gezamenlijk geïdentificeerd, verdeeld over de volgende lagen van uitdagingen/behoefte en competenties:

UITDAGINGEN	VAARDIGHEDEN		
	GEDRAG&RELATIE	TECHNISCH	ORGANISATIE
Ego/Kracht	Emotionele intelligentie/flexibiliteit	Leiderschap	Onderhandelingsvaardigheden/Humanisme
Communicatie	Actief luisteren/Niet-gewelddadige communicatie	Conflict-beheersing	Onderhandelingsvaardigheden
Focus op het probleem	Consistentie	Problemen oplossen	Onderhandelingsvaardigheden
Laag niveau van digitale of technische geletterdheid	Veerkracht/Beschikbaarheid	Strategisch denken	Innovatiegericht

Gebrek aan een participatieve cultuur	Veerkracht/Beschikbaarheid	Strategisch denken	Participatieve cultuur
---------------------------------------	----------------------------	--------------------	------------------------

Gedurende het tijdsbestek van de DT-opleidingssessies heeft de (be)stuur(s)groep samen met de DT-groep de routekaart bepaald voor de internalisering van de methodologie, technieken en tools van de dialogische aanpak in de dagelijkse praktijk van SCMA, waarbij voor dat doel werd teruggegrepen op de trainingsinhoud die tijdens de sessies werd gedeeld.

De eerste beslissing van de groepen was de identificatie van de dimensies van het IPCCM die versterkt zouden kunnen worden door een dialogische aanpak, namelijk de Communicatie tussen teams (op interprofessioneel en intersectoraal niveau) en de Relatie met eindgebruikers en familieleden.

In dat kader werd er samen besloten om een tijdschema/kalender op te stellen voor de dialogische sessies/bijeenkomsten bij SCMA die als doel zouden hebben om de dialogische aanpak intern te verspreiden, door de betrokkenheid van ten eerste de Intermediate Leaderships en ten tweede de Operationele Teams van de sociale, educatieve en gezondheidszorggebieden, waarbij de Intermediate Leaderships ook aanwezig zouden zijn bij de sessies/bijeenkomsten van de operationele teams. **Het belangrijkste doel hiervan was het creëren van een positieve sneeuwbal die alle professionals die direct met de klanten van SCMA werken op deze drie gebieden echt zou kunnen betrekken.**

De volgende kritische beslissing was gebaseerd op de gezamenlijke definitie van hoe een dialogische aanpak zou kunnen bijdragen aan de versterking en robuustheid van die twee dimensies van het IPCCM (Communicatie tussen teams en Relatie met eindgebruikers en



familieleden) en welke dialogische technieken en instrumenten daarvoor gebruikt zouden kunnen worden. Met dat in gedachten werden twee dialogische oefeningen geselecteerd om ingezet te worden volgens de volgende aanpak:

- **Communicatie tussen teams** - *De zorg van de leraar*, dat werd getransformeerd in *De zorg van het leiderschap*;
- **Relatie met eindgebruikers en verwanten** - *De zorgen van de anderen: Voor welke uitdagingen staan we eigenlijk?*, dat werd getransformeerd in *De zorgen van de eindgebruikers en verwanten*.

Na het nemen van de beslissing welke dialogootools te gebruiken onder deze twee kritieke dimensies,

zou de volgende stap zijn om ze te testen, eerst met de Leiderschapsteams en daarna met de Operationele Teams, waarbij een homogene horizontale benadering tussen de verschillende

personeelscategorieën wordt gewaarborgd.

- Om door te gaan met het plan, omvatte de routekaart die samen was opgesteld de volgende dimensies voor alle teams en professionals die betrokken waren bij het proces, gekruist met de dialogische technieken en hulpmiddelen, namelijk *de zorgen van de leiders, de zorgen van de gebruikers en de familieleden*, in lijn met een duidelijk respect voor de verschillende dialogische ruimten:



## Communicatie tussen teams

### Fysieke ruimten

Stoelen in een cirkel in het midden van de ruimte, dicht bij elkaar, zodat oogcontact mogelijk is.

### Mentale ruimtes

Zorg voor beschikbaarheid voor actief luisteren, met respect voor elkaars tijd.

### Tijdsruimtes

Beschrijving van dialogische oefeningen en tijdstippen daarvoor.

- 20 minuten voor groepsdynamiek
- 10 minuten voor elk deel

#### DEEL I

- 2 minuten voor de directeur om zorgen te uiten
- 4 minuten voor discussie tussen directeuren, middenmanagement leidinggevenden en operationele teams
- 4 minuten plenaire discussie

#### DEEL II

- Rolwisseling met waarnemers die eerdere rollen overnemen
- 2 minuten voor bestuurders om zorgen te uiten en om hulp te vragen
- 4 minuten voor discussie tussen directeuren, middenmanagement leidinggevenden en operationele teams
- 4 minuten plenair

### Sociale ruimten

Alle professionals uit de 3 gebieden zijn aanwezig, afhankelijk van de reikwijdte van de bijeenkomst en de toegewezen rollen.

### Discursieve ruimten

deel II en feedback van waarnemers.

## Relatie met gebruikers en familieleden

### Fysieke ruimtes

Groep verdeeld in twee of meer subgroepen; stoelen in een cirkel in het midden van de ruimte, dicht bij elkaar, zodat oogcontact mogelijk is; flipchartpapier en pennen.

### Mentale ruimtes

Beschikbaarheid garanderen voor actief luisteren, ieders tijd respecteren; de gedachten van gebruikers kunnen weergeven.

### Tijdsspanne

40 minuten dynamiek: 15 minuten voor deel I en II, en 10 voor deel III.

#### DEEL I

- 2 minuten voor alle directeuren, tmiddenmanagement leidinggevend en operationele teams om hun zorgen kenbaar te maken
- Rapporteur noteert opmerkingen op flip-over papier

#### DEEL II

- 2 minuten voor de Directeuren, Middenmanagement leidinggevend en Operationele Teams om een argument op te bouwen op basis van wat eerder is geschreven
- Rapporteur noteert opmerkingen op flip-over papier

#### DEEL III

- Uitwisseling van resultaten door rapporteurs, elk 4 minuten

### Sociale ruimtes

Alle professionals uit de 3 gebieden zijn aanwezig, afhankelijk van de reikwijdte van de bijeenkomst en met toegewezen rollen, en projecteren de gedachten van de gebruikers.

### Discursieve ruimten

Alle professionals uit de 3 gebieden zijn aanwezig, afhankelijk van de reikwijdte van de bijeenkomst en met toegewezen rollen, en projecteren de gedachten van de gebruikers.

Na overeenstemming te hebben bereikt over de structuur van de dialoogsessies, bevatten de agendapunten die werden vastgesteld voor de sessies/bijeenkomsten met de Middenmanagement leidinggevend en Operationele Teams eerst de samensmelting tussen het IPCCM en de dialogische aanpak en vervolgens de dialogische instrumenten en technieken, in de volgende volgorde:

- dialogische benadering (DA) relatie met IPCCM: Integratie en personalisatie;
- internalisatieproces van DW- Communicatie tussen teams en Relatie met gebruikers;
- conceptuele benadering van DA;
- validatie en testen van dialogische technieken;
- Anticiperen op barrières en beperkingen & Beperking van ego's en geïnstalleerde macht;
- planning van komende sessies/vergaderingen.

In elke sessie/bijeenkomst, zowel met de Middenmanagement Leidinggevend als met de Operationele Teams, is er altijd speciaal personeel dat aantekeningen maakt van de bijdragen, opmerkingen en suggesties die professionals maken bij de uitgevoerde oefeningen. Daarnaast is er een doorlopend gedeelte gewijd aan het verzamelen van feedback over Hoe kunnen we de communicatie tussen teams en de relatie met gebruikers en familieleden verbeteren in het geïntegreerde en persoonsgerichte zorgmodel van SCMA?

Tot nu toe, en op 19th van maart 2024, zijn er al twee sessies geweest met de (be)stuur(s)groep en met de Middenmanagement Leidinggevend en de andere sessies met de Operationele teams zijn al gepland. Er zal ook een consensusbijeenkomst plaatsvinden met de (be)stuur(s)groep en de Tutorgroep om alle gegevens en informatie die tijdens de



sessies/bijeenkomsten zijn verzameld te analyseren en te valideren, wat de kwaliteit en robuustheid van de twee dimensies van het IPCCM zou kunnen verbeteren: Communicatie tussen teams en Relatie met zorgvragers en familieleden.

Over het geheel genomen heeft de deelname van SCMA aan dit project een aanzienlijke bijdrage geleverd aan de versterking van de persoonlijke en professionele relatie tussen professionals uit verschillende gebieden, aan de samenwerking en het horizontale bestuur op het niveau van SCMA en, niet in de laatste plaats, aan de bevordering van verandermanagement op institutioneel niveau met betrekking tot een meer gedecentraliseerde en bottom-up benadering van besluitvormingsprocessen.

## De implementatie van de Dialogische Benadering in de regio Emilia-Romagna

*Auteurs: Tommaso Gradi, Giorgia Pagano, Monica Pedroni, Giulia Rodeschini, Maurizia Rolli, Tatiana Saruis, Maria Teresa Tassinari*

Sinds enkele jaren integreert de regio Emilia-Romagna een dialogische aanpak in haar sociale, gezondheids- en onderwijsdiensten en in scholen. Het begin van de reis die door de regio is ingezet, ligt in een fundamenteel uitgangspunt: **de huidige interventiepraktijken zijn niet altijd effectief om de uitdagingen op te lossen waarmee diensten en instellingen worden geconfronteerd.**

De multidimensionale aard van steeds veranderende fenomenen dwingt organisaties om hun aanpak te herzien om de huidige uitdagingen effectief aan te gaan. Epidemiologische en sociale veranderingen, de multifactoriële aard van sociale kwesties en de co-morbiditeit van opkomende pathologische kaders vereisen oriëntaties en benaderingen met een sterke integraliteit gericht op het gebied en dus op de gemeenschap. Werken in een netwerk, lokale partnerschappen opbouwen, optreden als lid van een multidisciplinair team vereisen de beschikbaarheid van hulpmiddelen die het mogelijk maken om zeer complexe relationele contexten operationeel te beheren. Deze praktijken, ingebed in openbare instellingen, vereisen sectoroverschrijdende vaardigheden en organisatorische middelen die het mogelijk maken om voldoende tijd te garanderen voor de zorg van relaties, wetende dat deze omstandigheden welzijn en organisatorische innovatie bevorderen. Om de problemen van het systeem aan te pakken, zijn er op regionaal niveau twee hoofddoelen gesteld: aan de ene kant zoeken naar organisatorisch-professionele oplossingen om de sectorale benadering die kenmerkend is voor organisaties te overwinnen; aan de andere kant een oriëntatie bevorderen die in staat is om het

geïntegreerde en gemeenschapswerk te versterken om de complexiteit van de problemen aan te kunnen.

Om deze doelstellingen te bereiken heeft **de regio Emilia-Romagna vanaf 2015 de eerste initiatieven voor een dialogische aanpak gelanceerd**: dankzij een samenwerking tussen het directoraat-generaal voor persoonlijke zorg, gezondheid en welzijn, het agentschap voor gezondheid en regio (nu afdeling Innovatie in sociale en gezondheidsdiensten), het nationaal instituut voor gezondheid en welzijn in Helsinki, de universiteit en de regionale raad van Lapland werden de eerste trainingsseminars voor managers gepromoot. Belangrijke bijdragen over de dialogische aanpak zijn ook opgenomen in de richtlijnen van het Regionale Sociale en Gezondheidsplan 2017 - 2019 met verwijzing naar operationele interventiefiche 34 "Methodologieën voor het innoveren van organisaties en professionele praktijken".

In overeenstemming met de regionale richtlijnen voor "Het bevorderen van welzijn en het voorkomen van risico's in de adolescentie: Adolescentieproject" (DGR 590/2013), was men van mening dat de brede wereld van diensten voor adolescenten, per definitie een sectoroverschrijdende wereld, een interessant gebied kon zijn om een experimentele training te starten met behulp van een dialogische aanpak. **Het doel was om de organisatie die verantwoordelijk is voor het werken met adolescenten en voor adolescenten, in staat te stellen de voorwaarden te scheppen om te kunnen werken door de grenzen en barrières te overwinnen die teamwerk vaak bijzonder kritisch maken.** In de eerste training, die in mei 2018 van start ging, werden drie "pilot"-districten/territoriale gebieden geselecteerd om de dialogische aanpak in hun organisaties te testen. Om precies te zijn, de drie interinstitutionele organisatorische knooppunten die door de respectievelijke betrokken territoria werden geïdentificeerd, waren:

### Lugo (provincie Ravenna)

Coördinatie van het "welzijnsgebied van de unie van gemeenten": bij de lancering van het Community Lab-traject (het proces van organisatorische/institutionele verandering gericht op de integratie van diensten was toen al aan de gang).

### Scandiano (provincie Reggio Emilia)

Ufficio di Piano: er waren geen systemische organisatorische-institutionele veranderingsprojecten, maar het had een organisatorische context die bevorderlijk was voor het opstarten van het proces.

### Parma/Fidenza (provincie Parma)

Er was al een project met programmaovereenkomsten gestart dat werd gekenmerkt door interinstitutionele en interprofessionele acties.

Na het afronden van deze pilots werd in oktober 2019 het nationale seminar "Dialogo voor actie: ervaringen en praktijken in gezondheids- en sociale organisaties" georganiseerd, dat werd bijgewoond door Finse experts in dialogisch werken van de Universiteit van Lapland, de Regionale Raad van Lapland en het Nationaal Instituut voor Gezondheid en Welzijn in Helsinki.

Vervolgens werden er meerdere edities van de training over de dialogische benadering uitgevoerd, gefaciliteerd door het Departement voor Innovatie in de Sociale en Gezondheidszorg van de regio Emilia-Romagna. Het trainingsprogramma omvat zowel klassikale sessies op regionale kantoren als sessies op locatie binnen de organisatorische setting van de professionals die aan de training deelnemen. Deze sessies zetten experimentele trajecten in gang, bevorderden de samenwerking tussen verschillende diensten binnen elk district en vergemakkelijkten de uitwisseling van ervaringen tussen districten.

In 2023-2024 bereikte het project zijn derde editie getiteld "The

Dialogical Approach: Tools for Practising Integration in the Service System". Het ging van start in september 2023 en zal eindigen in september 2024. In de huidige versie zijn er ongeveer 270 professionals bij betrokken uit de regionale en lokale zorg-, sociale, gezondheids- en onderwijssector, waarvan er ongeveer 150 worden opgeleid tot facilitator, 25 tot supervisor en 80 tot bestuurder.

De klassikale training bestaat uit vijf modules, die elk in totaal 10 dagen duren. Daarnaast nemen deelnemers deel aan trainingen op locatie om hun kennis toe te passen binnen de lokale context, onder begeleiding en toezicht van trainers.

De territoriale casussen in het project zijn 22 (van de 38) districten in de regio, plus de metropool Bologna en het Directoraat-Generaal voor Persoonlijke Verzorging, Gezondheid en Welzijn van de regio. Ook in de regio hebben sommige sectoren en gebieden een aantal ambtenaren geselecteerd die deelnemen aan de training, en er zijn dialoogbijeenkomsten gehouden om zowel de interne samenwerking binnen de regionale overheid te verbeteren als de dialoog met lokale organisaties te vergemakkelijken. De departementen van de regio Emilia-Romagna waar facilitators en supervisors van de dialogische aanpak zijn getraind zijn:

- Afdeling Innovatie in sociale en gezondheidsdiensten (die het regionale project coördineert)
- Afdeling Sociaal beleid, inclusie en gelijke kansen
- Afdeling territoriale bijstand
- Ziekenhuiszorg Sector - Geneesmiddelen en medische hulpmiddelen Overheidsgebied.

Bovendien werden in bepaalde sectoren van de regio, na de regionale training, initiatieven gelanceerd om de onafhankelijke ontwikkeling

en verspreiding van de dialogische aanpak te bevorderen. Dit zijn het Pianura Est District van Bologna, waar de scholen van het district hun eigen training begonnen; het Lugo District, dat de lokale sociale samenwerking betrok in een autonoom traject; het Parma District, waar een vruchtbare samenwerking werd gestart tussen professionals in de geestelijke gezondheidszorg die getraind zijn in de dialogische benadering en degenen die getraind zijn in de Open Dialoog.

In 2024 wordt gewerkt aan aanvullende planning om de ondersteuning te versterken van diensten die de aanpak momenteel implementeren. Het doel hiervan is om de integratie in hun organisatorische praktijken en culturen te versterken. Bovendien zijn er gesprekken gaande om de deelname aan het project uit te breiden, op verzoek van verschillende gebieden.

### Resultaten van het kwalitatief-kwantitatieve evaluatieplan

Om de effecten en gevolgen van de implementatie van de dialogische aanpak te begrijpen, heeft de regio Emilia-Romagna een kwalitatief-kwantitatief evaluatieplan opgesteld dat in oktober 2023 van start is gegaan en in december 2024 zal aflopen. De mensen die getraind zijn in de dialogische aanpak, de deelnemers (burgers, families, andere actoren etc.) die betrokken zijn bij dialogische bijeenkomsten, de bestuurlijke referenten van de gebieden waar deze aanpak wordt toegepast, zijn en worden betrokken bij de evaluatie door middel van vragenlijsten, focusgroepen en het verzamelen van ervaringsverhalen. De tot nu toe verzamelde gegevens (oktober 2023-maart 2024), hoewel voorlopig, laten zien dat:

De deelnemers over het algemeen een goede waardering rapporteren voor dialogische bijeenkomsten: **er is veel waardering voor de methode** en de toegepaste communicatiemethoden, voor hun nut en **voor hun vermogen om concrete effecten te genereren in de organisatorische context**, in professionele relaties, in het werk van de diensten, in de interventies met de gebruikers.

Er sprake is van een aanzienlijke **flexibiliteit van de aanpak met betrekking tot mogelijke doelen: het wordt voornamelijk gebruikt voor geïntegreerde planning en ontwerp in en tussen sociale en gezondheidszorggebieden**, maar ook in participatieve processen en in samenwerking met de non-profitsector en andere actoren buiten het regionale welzijnssysteem (scholen, bijvoorbeeld).

Er **potentiële positieve effecten zijn op het professionele en organisatorische welzijn** binnen de instellingen.

**De implementatie van gebruikersbetrokkenheid** meer veeleisende en uitdagende reflectie, training en voorbereiding voor territoriale diensten vereist en is daarom recenter van start gegaan.

**De betrokkenheid van het bestuur bij de implementatie van deze innovatieve praktijken als noodzakelijk beschouwd wordt** (werk in uitvoering), zonder welke het moeilijk zou zijn om een verandering van houding in de diensten te introduceren die merkbaar is in vergelijking met het gebruikelijke.

**Er een multiplicatoreffect van innovatie in gang gezet is**, waarbij de verspreiding van de aanpak een gunstige omgeving creëert voor de eigen toepassing ervan, de reikwijdte ervan binnen diensten uitbreidt en een opwaartse spiraal activeert waarin lokale instellingen begonnen zijn met het bevorderen van autonome trajecten die verder gaan dan regionale programma's, middelen en mandaten.

## De gezamenlijke ervaring van het Forlì-Cesena centrum voor geestelijke gezondheidszorg en de gemeentelijke sociale diensten van Forlì en Rubicone Mare, Italië.

*Auteurs: Anna Lucia Carretta, Annalisa Vigherani e Barbara Calderone*

De Dialogical Approach, ontwikkeld in Finland en andere Noord-Europese landen, heeft organisatorische veranderingen in sommige gemeenten ondersteund, waardoor een culturele verschuiving mogelijk werd in termen van sectoralisering van contexten en de introductie van een democratisch perspectief op de relatie tussen professional en burger. Sinds 2018 bevordert de regio Emilia-Romagna trainingen over de Dialogische Aanpak in de sociale gezondheidszorg, zowel op het niveau van lokale als regionale organisaties en eenheden. Dialogical Approach is gebaseerd op het dialogische principe en op de aanname dat professionals niet bedoeld zijn om oplossingen te bieden, maar eerder om reflexiviteit te bevorderen bij alle mensen die betrokken zijn bij de situatie, waardoor ze zelf antwoorden genereren.

**Hoe je de angst dat het niet mogelijk is, kunt ombuigen naar vertrouwen dat het de weg is die je moet gaan.**

**“ZIJN JULLIE HIËR  
ALLEMAAL VOOR MIJ?”**

Het citaat komt van een vrouw die al vele jaren patiënt is van het Forlì-Cesena centrum voor geestelijke gezondheidszorg. De professionals van het centrum waren erg bezorgd over haar

gezondheidstoestand, in die mate zelfs dat ze overwogen om haar in een tehuis onder te brengen. We deelden deze zorg met onze collega's van de sociale dienst om het samen te onderzoeken en we besloten toen samen om de dame en haar zoon uit te nodigen voor een dialoog. De vrees bestond dat het niet mogelijk zou zijn om een dialoog te voeren en de dame over te halen om deel te nemen aan een bijeenkomst met 10 verschillende professionals (psychiater, verpleegkundige, maatschappelijk werker, community educator van het dag-centrum en de sociale dienst), twee facilitators en drie waarnemers. Het was een twee uur durende dialoog. Het resultaat was een gezamenlijk project, waarin iedereen iets kon toevoegen in termen van inzet en middelen: meer tijd in het dagcentrum, sociale zorg thuis, de verantwoordelijkheid van de patiënt om controles uit te voeren en haar dieet en zelfzorg in balans te brengen met de hulp van haar zoon. Na twee maanden planden we een vervolgbijeenkomst om de voorwaarden van onze overeenkomst te controleren en of iedereen zich aan de afspraken hield; er was geen zorg meer dat mevrouw niet in staat zou zijn om in haar eigen huis te wonen. **Aan het einde van de tweede bijeenkomst zei de zoon van de patiënt: "we hebben in deze twee maanden samen meer bereikt dan in de 10 jaar daarvoor! We hebben de bureaucratie geëlimineerd!"**.

Het vertellen van deze situatie stelt ons in staat om het verhaal te introduceren van een driejarige ervaring van training, experimenteren en verankering van de Dialogische Benadering in een specifiek gebied in de regio Emilia Romagna.

Het Forlì-Cesena centrum voor geestelijke gezondheidszorg en de gemeentelijke sociale diensten van Forlì, Rubicone Mare en aanvankelijk ook Valle del Savio, die verwijzen naar de drie sociale gezondheidsdistricten van Forlì, Rubicone en Cesena Valle del Savio, nemen van november 2020 tot november 2022 deel aan een training dialogisch werken.

Het centrum voor geestelijke gezondheidszorg van Forlì-Cesena en de gemeentelijke sociale dienst van Rubicone Mare sloten zich in september 2023 (einddatum september 2024) aan bij een volgende training van de regio Emilia Romagna; de gemeentelijke sociale dienst van Forlì deed dat niet en die van Valle del Savio, die de training van 2020-2022 niet had afgerond, vroeg om opnieuw te mogen deelnemen. Deze verschuivingen zijn te verklaren door veranderingen in de managementfuncties en in de aanvankelijk betrokken professionals.

De doelen van de training en het experiment zijn talrijk:

- dialogische instrumenten aan te leren en te gebruiken om goede praktijken in de eigen werkcontext te delen, door de relaties tussen collega's en rollen te verbeteren;
- Dialoogbijeenkomsten faciliteren binnen het dienstverleningssysteem, in de relatie met ontvangers en met de lokale gemeenschap;
- het verspreiden en trainen van andere professionals in dialogische praktijken;
- Dialogisch werken verspreiden over andere organisatorische eenheden (bespreking van complexe casussen, multiprofessionele bijeenkomsten, lokale teams).

Professionals van de sociale diensten en het centrum voor geestelijke gezondheidszorg waren direct betrokken bij het experimenteren met de Dialogische Benadering: psychiaters, verpleegkundigen, maatschappelijk werkers en 'community educators' zijn getraind als facilitators en trainen momenteel als supervisors van dialogische praktijken in de context, naast collega's die nu trainen als facilitators.

Tegelijkertijd nemen directeurs van de betrokken organisatorische eenheden deel aan de (be)stuur(s)groep.

De verbinding tussen de training Dialogisch Werken en het Erasmus Plus Project werd geactiveerd door de deelname van een psychiater uit Forlì en een psychiater uit Cesena.

Er zijn verschillende acties uitgevoerd in lokale eenheden. Vanaf januari 2022 werd in het centrum voor geestelijke gezondheidszorg van Forlì, na het experimenteren met facilitering in complexe casussen, een “dialogische praktijk” kalender geïntroduceerd voor de micro-teams, waarin kritieke situaties met betrekking tot de relatie met een zorgvrager of met andere diensten naar voren werden gebracht. In veel van deze bijeenkomsten werden verschillende zorgen aan de orde gesteld door middel van dialogen, waarbij ontvangers en hun familie betrokken waren. De kalender verzamelt professionals die beschikbaar zijn voor de rol van facilitator en op verzoek van collega's kunnen worden gecontacteerd. In de geestelijke gezondheidszorg van Cesena verzamelt de contactpersoon voor dialogische experimenten verzoeken van de micro-teams die beschikbaar zijn om dialogische hulpmiddelen te gebruiken.

In Rubicone Mare zijn we verder gegaan met de goedkeuring van dialogische bijeenkomsten voor de UVM (Multidimensionele Evaluatie Eenheden) en voor de informele definitie van Gezondheidsbudgetten. In deze fase richten we ons op de formalisering van Gezondheidsbudgetten door het opstellen van geïndividualiseerde rehabilitatieovereenkomsten (PARI-projecten).

In de sociale dienst van Rubicone Mare is onlangs vastgelegd dat alle sociale diensten (minderjarigen, volwassenen, personen met een handicap, ouderen) dialogische instrumenten kunnen gebruiken door getrainde en opgeleide collega's in te schakelen. Deze organisatorische erkenning was mogelijk dankzij de huidige directeur van de sociale dienst die zelf een dialogische opleiding heeft gevolgd toen hij coördinator was en nu, als onderdeel van het bestuursniveau, het gebruik van dialogische praktijken ondersteunt.

Dergelijke goede praktijken hebben de getrainde professionals in staat gesteld om een aantal vaardigheden te verwerven in het faciliteren van contexten en in het gebruik van dialogische instrumenten; tegelijkertijd was het mogelijk om de dialogische benadering te verspreiden onder collega's die niet direct betrokken waren bij de training en om dialogische instrumenten ook te promoten onder collega's van andere eenheden. Specifiek voor het bespreken van complexe casussen werd het gebruik van de hulpmiddelen ‘iemand's zorgen oppakken’ en de ‘dialoog over een goede toekomst’ aangemoedigd, zowel met professionals als met ontvangers. Verspreiding werd ook aangemoedigd door professionals die niet direct betrokken waren bij de casussen uit te nodigen om als waarnemers deel te nemen aan de dialogen. Tegelijkertijd werden twee grote bijeenkomsten georganiseerd om de Dialogische Benadering te promoten, een tijdens de training van 2020-2022 en een in februari 2024, waarbij de principes van de Dialogische Benadering en de belangrijkste instrumenten werden gepresenteerd door middel van directe ervaring met dialogen tijdens de bijeenkomsten.

### **Sterke punten van dialogische praktijken**

Verbetering van de communicatie binnen de groep en met andere organisatorische eenheden; betrokkenheid van de begunstigden en hun netwerk door zich te richten op hun verzoeken en de toekomst die zij voor zichzelf mogelijk zien; betrokkenheid en ondersteuning van andere professionals die in 2023 met hun opleiding zijn begonnen. Er zijn bijvoorbeeld ondersteunende acties ontworpen in nauwe samenwerking met collega's van de sociale diensten (volwassenen en personen met een handicap) en van de afdeling Geestelijke Gezondheid en Verslavingen van Rimini en Riccione.

### **Kritische aspecten**

Het experimenteren in de lokale context vereist continuïteit in het



plannen en leiden van bijeenkomsten, maar de benodigde tijd en bewustzijn zijn middelen die niet altijd gegarandeerd worden door professionals die nog in opleiding zijn; het is essentieel om toegang te hebben tot ondersteuning in de vorm van constante supervisie in de loop van de tijd om het leren en de consolidatie van facilitatie-instrumenten mogelijk te maken, zonder welke er een groot risico bestaat dat facilitatiemethoden en dialogische instrumenten “gepersonaliseerd” worden en de daadwerkelijke opbouw en creatie van dialogische ruimten niet garanderen.

## Casestudy Gemeente Pudasjärvi, Finland

*Auteurs: Heikki Ervast e Jukka Antero Hakola*

### Behoeftte aan dialogen

Zomer 2023 werd de economische situatie in de gemeente Pudasjärvi slechter dan verwacht. Pudasjärvi is een kleine stad in de regio Pohjois-Pohjanmaa, in het noorden van Finland. De gemeenteraad besloot operaties te starten om de economische situatie in evenwicht te brengen. Ze besloten ook dat ze met dit proces hun dienstverlenend systeem voor welzijns- en onderwijsdiensten willen vernieuwen. Dit nieuwe serviceproductiemodel zou ongeveer €900.000 besparingen moeten opleveren.

De gemeente startte een aanbestedingsprocedure en Dialogues and Design Ltd nam deel aan het proces en kreeg het contract met de gemeente.

### Het verzoek van Pudasjärvi aan Dialogues & Design Ltd

In het vernieuwings- en ontwerpproces van de dienstverlening aan Dialogues & Design Ltd werden deze taken gedefinieerd:

- een concrete presentatie van het dienstverleningsmodel;
- belanghebbenden (burgers en personeelsgroepen) raadplegen en betrekken bij de voorbereiding van het verslag;
- waarde- en ervaringsinformatie leveren (naast financiële en statistische informatie) om te helpen beslissen over het dienstverleningsmodel;
- het faciliteren van de dialoog tussen gemeentelijke besluitvormers;
- het hele proces documenteren om de besluitvorming te ondersteunen;
- voorbereiding van een eindrapport inclusief een voorstel voor een dienstverleningsmodel.

### Hoe verliepen de raadplegingsbijeenkomsten en het inspraakproces?

In Finland is er een wettelijke raadplegingsprocedure voor situaties die belangrijk zijn voor omwonenden. De evenementen werden zorgvuldig voorbereid, zowel vanuit het standpunt van de organisator als van de deelnemers. De aanpak was vanaf het begin dialogisch. De dialoog in Pudasjärvi bestond uit:

1. actieve verbale en schriftelijke interactie tussen de klant en de dienstverlenende organisatie;
2. een reeks gesprekken tussen de besluitvormingsorganisatie van de klant en de dienstverlenende organisatie;
3. formeel overleg met welzijns- en onderwijspersoneel;
4. open overleg met servicegebruikers;
5. discussies tussen bewoners, ambtenaren en beleidsmakers tijdens bovengenoemde bijeenkomsten en

6. andere mogelijkheden om gehoord te worden.

Het proces bestond uit 20 dialogische bijeenkomsten, die face-to-face dialogen waren, behalve de laatste bijeenkomst met politici, die online was.

De dialogen verliepen in de volgende volgorde:

1. Wat waren de ideeën die uit de inventarisatie naar voren kwamen?
2. Wat is belangrijk om samen over deze kwestie te praten?
3. Wat zijn alle kwesties met betrekking tot het als gemeenschappelijk thema gekozen onderwerp en welke boodschap wil je overbrengen aan de besluitvormers? en
4. De laatste dialoog.

### De structuur, dialogische hulpmiddelen en facilitering in het proces

De dialogische raadplegingsbijeenkomsten begonnen met de eigen ideeën van de deelnemers, met de vraag wat zij belangrijk en actueel vonden om over te praten tijdens het evenement. Dit was geen gemakkelijke situatie, want op basis van ervaring waren de verwachtingen gericht op het luisteren naar de experts. Het informatiepakket was echter opzettelijk beperkt, met slechts een beperkte set basisinformatie en een recapitulatie van de taakomschrijving van de klant.

De methodes die gebruikt werden voor het overleg waren gebaseerd op een kader van anticipatiedialoog en varieerden naargelang de situatie. In kleine configuraties was er steeds een gemeenschappelijk discours en in grotere groepen was er eerst een discussie in groepjes en daarna een uitwisseling van ideeën.

Dialogues & Design Ltd gebruikte - als dialogische hulpmiddelen - een aangepaste versie van de Good Future -dialoog, Puimala -dialoog en Learning café.

Alle samen gehoorde toespraken werden elektronisch opgenomen op het Sway-platform, de website die tijdens het proces werd gebruikt, en de resultaten van de kleine groepen werden gefotografeerd. De originele beelden en opnamedocumenten waren tijdens het hele proces beschikbaar op dit platform, dat toegankelijk is via de website van de gemeente Pudasjärvi.

Sociale media en gedrukte media werden actief gebruikt om de voortgang en resultaten van het proces te communiceren. Vanwege het belang van de algehele situatie in de gemeente en de grote impact op de burgers, was het belangrijk dat iedereen de kans kreeg om te beginnen met het vormen van begrip en een relatie met het lopende proces. Dit begrip wordt gevormd door de processen van interne dialoog binnen elk individu, maar anderen zijn ook nodig voor dit begrip.

De documentatie van het proces is beschikbaar op deze Sway-pagina:

<https://sway.cloud.microsoft/ayltBElh2zarjilg>

Het proces begon op 29 augustus 2023 en eindigde op 14 november 2023.



BiJLAGE



## Kerncompetenties voor Dialogische begeleiders

Weerheijm, R. (2023), *Eindbeoordeling Honours Instructies voor Portfolio. Interne publicatie, Hogeschool Rotterdam.*

Het gaat om 5 complementaire basiscompetenties

1. VERNIEUWINGSGERICHT HANDELEN

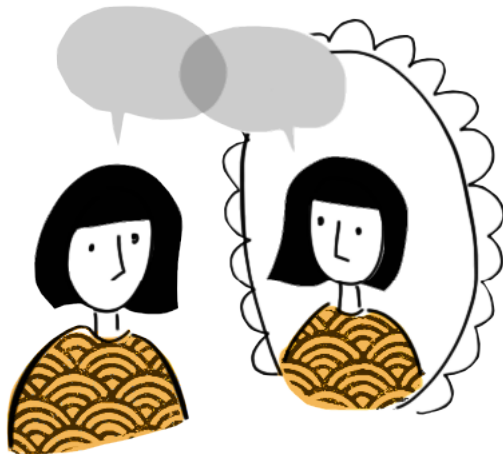
2. VRAAGGERICHT HANDELEN

3. SAMENWERKINGSGERICHT HANDELEN

4. INTERACTIEF LEERVERMOGEN

5. KENNISCREATIE

Deze competenties, vereist voor de tutor, worden hieronder verder uitgewerkt.



## 1. VERNIEUWINGSGERICHT HANDELEN

### Competentie

Om een bijdrage te kunnen leveren aan het tot stand komen van een innovatief beroepsproduct toont de tutor een onderzoekende houding en ziet en benut hij op een creatieve wijze mogelijkheden en kansen om vernieuwingen in de beroepspraktijk tot stand te brengen.

### Context

In het beroepsleven lopen we tegen hardnekkige problemen aan, problemen waarvoor geen pasklare oplossingen bestaan. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn: de complexiteit van de problematiek, een gebrek aan voldoende, brede en actuele expertise, en soms simpelweg de snelheid waarmee ontwikkelingen plaatsvinden. In dergelijke situaties is innovatief vermogen nodig om tot creatieve oplossingen te komen.

Als innovator herken je deze complexiteit en ervaar je het als een kans, als een uitdaging om na te denken over en te discussiëren over mogelijke oplossingen met professionele collega's uit je eigen en andere disciplines. Je durft je nek uit te steken en je ideeën te delen met anderen. Je weet hoe belangrijk een oplossing is en dat het geen zin heeft om moeilijke situaties te vermijden. Je onderzoekt het probleem vanuit je eigen expertise, altijd op zoek naar manieren om nieuwe inzichten te ontdekken, bijvoorbeeld door bestaande concepten te combineren tot nieuwe oplossingen. Je bent doortastend en daadkrachtig en als innovator ben je ondernemend en pro-actief. Je gaat actief op zoek naar kansen, weet deze om te zetten in effectieve acties en experimenteert met nieuwe methoden en scenario's – altijd werkend vanuit een goed geïnformeerde en doordachte visie. Jouw inzicht, houding en werk worden gewaardeerd. Je bent steeds meer bezig met innovatie. Je merkt dat je een gelijkwaardige en kritische

gesprekspartner kunt zijn.

### **Gedragsindicatoren en gedragselementen**

#### **Het ondernemend kunnen optreden in complexe beroepssituaties:**

- Je denkt en handelt pro actief. Je toont initiatief en wacht niet af, je gaat op onderzoek uit. Je draagt uit eigen beweging mogelijke vernieuwende ideeën en oplossingen aan
- Je bent besluitvaardig. Je oriënteert je en neemt snel, weloverwogen en beargumenteerd beslissingen over welke stappen nodig zijn
- Je weet kansen om te zetten in doelgerichte acties. Je weet effectieve wegen te kiezen om doelen te bereiken

#### **Het onderzoeken van het vraagstuk en mogelijke oplossingsrichtingen**

- Je geeft er de voorkeur aan om andere inzichten te verkennen naast bestaande werkwijzen omdat gebleken is dat bestaande werkwijzen niet meer voldoen
- Je komt met nieuwe perspectieven op vraagstukken
- Je vertaalt ontwikkelingen en trends in het eigen vakgebied in toekomstscenario's
- Je maakt verantwoord gebruik van relevante praktijkgerichte onderzoeksmethoden en -technieken

#### **Het tonen van lef en durf om te experimenteren**

- Je experimenteert
- Je onderneemt actie, ook als de uitkomst ervan onzeker is
- Je durft je nek uit te steken, je gaat risico's niet uit de weg

### **Het op creatieve wijze naar zowel het vraagstuk als de oplossing kijken**

- Je laat zien bestaande denkkaders los te kunnen laten
- Je laat zien aanpakken uit andere disciplines in te kunnen zetten en hierdoor tot nieuwe inzichten en combinaties van oplossingsrichtingen te komen
- Je laat zien out-of-the-box te kunnen denken
- Je toont originaliteit, "speelsheid" en oorspronkelijkheid
- Je komt met nieuwe scenario's als omstandigheden zich wijzigen
- Je kunt in korte tijd meerdere oplossingen, benaderingen of perspectieven voor een vraagstuk bedenken die verrassen en die oplossingen (dichter bij) brengen

perspectieven voor een vraagstuk bedenken die verrassen en die oplossingen (dichter bij) brengen

## **2. VRAAGGERICHT HANDELEN**

### **Competentie**

Om innovatief te kunnen handelen, toont de tutor dat h/zij zich bewust is van de omgeving ofwel context waarbinnen h/zij als professional functioneert en ziet en benut h/zij kansen en mogelijkheden om innovaties in de beroepspraktijk te realiseren.

### **Context**

Als ontwikkelende professional leer je zoveel mogelijk over de werkpraktijk. Je volgt de ontwikkelingen in jouw vakgebied. Je bent geïnteresseerd in waarom bepaalde ontwikkelingen plaatsvinden en welke krachten deze drijven, waardoor je trends en ontwikkelingen in de

praktijk in een bredere context kunt plaatsen. Je merkt dat je hierdoor makkelijker oorzaak en gevolg van relaties kunt identificeren. Je ziet ook dat zekerheden snel verdwijnen. Je realiseert je dat verandering soms zo snel gaat dat het taken complexer maakt, waardoor de lat voor professionals hoger komt te liggen.

Tegelijkertijd zie je een groot potentieel in deze dynamische omgeving en zoek je actief naar mogelijkheden om samen met anderen bij te dragen aan het maken van een verschil. Je wilt een waardevolle bijdrage leveren aan een maatschappelijk vraagstuk. Je verkent de mogelijkheden en bespreekt deze met relevante stakeholders en andere groepen, maar zonder direct naar de oplossing te springen. Je toont je waarde als een goed geïnformeerde en gelijkwaardige gesprekspartner. Je voorbereiding heeft je een grondige basis gegeven in de dynamiek van de situatie en je kunt uitleggen en rechtvaardigen waarom je denkt dat de situatie veelbelovend is. Tegelijkertijd luister je goed naar wat je gesprekspartners zeggen. Je onderhoudt een dialoog en zorgt ervoor dat het probleem duidelijk wordt gedefinieerd door kritische vragen te stellen aan de klant en andere belanghebbenden, waardoor je de context nog dieper kunt beoordelen. Je weet dat deze verkennende fase essentieel is als je gaat helpen om haalbare oplossingen te leveren of, indien nodig, met goede argumenten komt om ze los te laten.

### **Gedragindicatoren en gedragselementen**

#### **Het tonen van omgevingsbewustzijn – maatschappelijke context:**

- Je (ver)kent de trends en ontwikkelingen in een ruimere context dan je eigen vakgebied en kunt de betekenis ervan verbinden aan de vraagstukken waar je aan werkt
- Je kijkt verder dan je neus lang is, ziet veranderingen (eerder) aankomen en anticipeert er op
- Je zoekt actief naar praktijksituaties die nieuwe inzichten kunnen

bieden en benut die in het onderlinge gesprek

- Je ziet mogelijkheden / kansen en benut deze
- Je onderkent omgevingsfactoren van invloed (kunnen) zijn op de vraagstukken waar je aan werkt
- Je toont je maatschappelijk betrokken en kunt je professionele handelen verantwoorden

#### **Het in kaart kunnen brengen en specificeren van beroepsrelevante vragen**

- Je onderzoekt in dialoog met opdrachtgever en andere relevante betrokkenen de voorliggende vraag
- Je vraagt door op de geschetste probleemdefiniëring, is dit werkelijk het probleem, is er meer vooronderzoek nodig, leidt dat tot een andere probleemdefiniëring
- Je onderzoekt wat al bekend is over het vraagstuk, kunt dit bewerken en inbrengen
- Je bent in staat de vraag te expliciteren en bij te stellen
- Je toont inzicht in het maatschappelijke krachtenveld dat een rol speelt bij het vinden en accepteren van oplossingen

#### **Het vermogen om toepassingsgerichte vertaalslagen te kunnen maken**

- Je draagt verrassende én realiseerbare oplossingen aan
- Je kunt oplossingen, ontdekt door de combinatie van kennis en ervaring uit verschillende vakgebieden, vertalen in praktijkoplossingen

Het gebruik van de methoden en werkwijzen uit de toolbox dialogisch werken waar dat gewenst is

### 3. SAMENWERKINGSGERICHT HANDELEN

#### Competentie

Om te kunnen participeren in innovatieve processen gedraagt de student zich als een teamspeler waarbij h/zij communicatieve, samenwerkings- en netwerkvaardigheden inzet die er toe leiden dat h/zij op een effectieve en efficiënte wijze bijdraagt aan een resultaatgerichte samenwerking met alle bij de innovatie betrokken professionals.

#### Context

Effectief in teamverband werken aan oplossingen voor echte problemen vraagt om een breed scala aan competenties. In feite zijn het hulpmiddelen die je in staat stellen om de innovatieve context te begrijpen en u een gelijkwaardige gesprekspartner te maken. Innovatieve professionals zijn echte teamplayers; Ze leren van elkaar en delen ideeën.

Leren en werken in real-life situaties is een sociaal proces waarin samenwerken en netwerken met anderen essentieel is. Het verspreidt niet alleen kennis en ervaring, maar het zorgt er ook voor dat mensen meer betrokken raken. Als teamspeler weet je hoe belangrijk samenwerken is. Je bent er niet op uit om 'de schijnwerpers te stelen'. De echte waarde van samenwerken is dat je elkaars ideeën kunt invullen, met elkaar kunt 'sparren', je ideeën en suggesties voor strategieën en oplossingen kunt bespreken en kritisch kunt bekijken – om nog maar te zwijgen van de toegevoegde waarde van het openstaan voor mogelijkheden om feedback te geven en te ontvangen. Effectieve professionele communicatie voorkomt dat onnodige 'ruis' het samenwerkingsproces vertroebelt.

#### Gedragsindicatoren en gedragselementen

##### Het bereid zijn om samen te werken en hierbij algemene doelen te laten prevaleren boven individuele doelen:

- Je verbindt je aan de gemeenschappelijke doelen die ontstaan door het zoeken naar nieuwe antwoorden op voorliggende vraagstukken
- Je erkent dat co-creatie vanuit (vak)disciplines bijdraagt aan het komen tot innovatieve oplossingen
- Je zoekt mogelijkheden en manieren om gezamenlijk te werken aan antwoorden op vraagstukken
- Je kunt werken binnen een multi/interdisciplinaire/trans-disciplinaire context, m.a.w. je werkt samen met mensen uit andere vakgebieden met constructieve inbreng en erkenning vanuit je eigen vakgebied
- Je draagt bij aan een optimale afstemming tussen inbreng van eigen kennis, ervaring en kwaliteiten en kennis, ervaring en kwaliteiten van teamleden en externe betrokkenen
- Je stelt het teambelang boven persoonlijk belang en spreekt teamgenoten aan op gedrag en verantwoordelijkheid; je bent hierop zelf ook aanspreekbaar
- Je bent in staat tot het doen van concessies om tot een gezamenlijk doel of resultaat te komen; je kunt deze concessies beargumenteren

##### Het kunnen leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van een netwerk van deskundigen en dit netwerk doelgericht te raadplegen

- Je bouwt een functioneel netwerk op
- Je gebruikt netwerken doelgericht

##### Being able to make use of a variety of communication skills in the right way and at the right moment:

- Je enthousiasmeert en stimuleert
- Je overlegt effectief en efficiënt
- Je deelt je werk met anderen
- Je draagt constructief bij aan de samenwerking

Het gebruik van de methoden en werkwijzen uit de toolbox dialogisch werken waar dat gewenst is

## 4. INTERACTIEF LEERVERMOGEN

### Competentie

Om zelf sturing te kunnen geven aan je ontwikkeling tot een beroepsbekwame professional onderschrijf je de noodzaak van een leven lang leren en werk je gericht aan de verwerving van die leervaardigheden die je hiertoe in staat stellen.

### Context

De wereld van werk verandert snel. Er zullen veel verschillende eisen aan jullie worden gesteld en jullie lopen het risico dat jullie geen gelijke tred houden met de gebeurtenissen. Het onderwijs kampt met hetzelfde probleem. Ondanks dat we ons best doen om je opleiding zo up-to-date mogelijk te houden, is het niet altijd mogelijk om de laatste ontwikkelingen te behandelen. Dit betekent dat je jezelf moet voorbereiden op het werk in een snel veranderende professionele omgeving. Er wordt niet alleen van je verwacht dat je problemen oplost waar je je in je studie op hebt voorbereid en die je goed genoeg kent om echte oplossingen te kunnen implementeren; je zult ook problemen tegenkomen die nieuw voor je zijn, problemen die met de huidige knowhow niet kunnen worden opgelost. Deze nieuwe problemen kunnen nieuwe kennis vereisen, kennis die nog moet worden verworven en nieuwe contexten waarbinnen bestaande kennis op verschillende manieren moet worden gebruikt.

Je zult ook steeds meer samenwerken met mensen die gekwalificeerd zijn in andere vakken. In zo'n werk- en leersetting word je uitgedaagd om met en van elkaar te leren, actief, effectief en gericht op het behalen van resultaten. Als je samenwerkt in dit innovatieve proces, komt je verlangen om te leren vaak van binnenuit – je komt problemen tegen die je echt wilt oplossen. Dit maakt jou degene met een verlangen om 'iets' te leren, of zelfs om iets 'af te leren'.

De complexiteit van de situatie schrikt je niet af. Je ziet een uitdaging en je gaat die aan. Je gooit jezelf erin en geeft niet op. Je weet dat je regelmatig tegen een muur aanloopt en jezelf weer moet oppakken – maar je zult al snel ontdekken dat je meer leert dan je voor mogelijk hield, dat wat eerst een verwarrende wirwar leek, nu logisch is. Je bent veel beter in staat om het grote geheel te zien.

### **Gedragsindicatoren en gedragselementen**

#### **Het tonen van zelfsturend leervermogen:**

- Je geeft je eigen leerproces inhoud en richting, met andere woorden, je kunt jezelf (ontwikkelings- en leer)doelen stellen en er naar handelen

#### **De bereidheid en de wil om binnen verschillende en uitdagende settingen te leren**

- Je reflecteert op je eigen handelen en vraagt vanzelfsprekend om feedback van anderen; je weegt en past vervolgens verbeter tips direct en effectief toe
- Je bent je ervan bewust hoe je persoonlijke waarden en normen van invloed zijn op je handelen en toont bereidheid ze ter discussie te stellen
- Je bent aanspreekbaar op je handelen
- Je bent bereid tot afleren
- Je geeft verouderde kennis op indien daar goede argumenten toe zijn
- Je durft je grenzen te verleggen voor je persoonlijke en professionele ontwikkeling

#### **Het vermogen om te reflecteren op de effectiviteit van je professionele handelen**

- Je toont reflectief vermogen en je kunt je eigen handelen analyseren met het oog op
  - inhoud
  - aanpak
  - groepsdynamiek – denk hierbij aan het handelen van alle betrokkenen
  - maatschappelijke en ethische afwegingen bij het komen tot nieuwe antwoorden
  - eigen ontwikkeling ten aanzien van bovenstaande punten
- Je hebt je sterke en zwakte punten (beter) leren kennen en weet in beide verbeteringen aan te brengen

Het gebruik van de methoden en werkwijzen uit de toolbox dialogisch werken waar dat gewenst is

## 5. KENNISCREATIE

### Competentie

Om je eigen *kennis* blijvend te ontwikkelen en op niveau te houden, leer je niet alleen binnen formele contexten (zoals leren op school), maar ontwikkel je je eigen kennis ook verder door te leren in situaties in de (beroeps)praktijk.

### Context

Met de snelle ontwikkeling van nieuwe informatietechnologieën breidt kennis zich in een toenemend tempo uit en is vrijwel op aanvraag beschikbaar, en nieuwe kennis kan net zo snel worden verspreid. Het is niet langer voldoende om je feiten te kennen en te weten hoe je ze moet toepassen. De kennis die je het hardst nodig hebt in een innovatiesetting wordt vaak 'brede kennis' genoemd. Het gaat allemaal om het kennen van de oorzaken van veel verschillende verschijnselen, hoe dingen werken en het begrijpen van principes en processen (weten wie ideeën of specifieke knowhow kan leveren). Dit is vooral belangrijk omdat feitelijke kennis verouderd kan raken (vooral concrete bevindingen), terwijl kennis van eerste principes (die aan deze bevindingen ten grondslag liggen) niet zo snel dateert.

Er wordt van je verwacht dat je een 'wat als...' benadering van leren. Dat betekent dat je kritische vragen durft te stellen over oorzaak en gevolg. Je leert de verbanden en patronen te begrijpen in wat er in de beroepspraktijk gebeurt, maar ook een kritische, onderzoekende en lerende houding te hebben. Je wilt deze oorzaak-gevolg relaties blootleggen en bent een kritische gebruiker van kennis. Bovenal meet je de waarde van een theorie af aan het nut ervan bij het oplossen van problemen die je in je werk tegenkomt. Je volgt niet blindelings een reeks ideeën. Je komt erachter, werkend met en in dialoog met andere professionals, of iets gaat werken en hoe het in de praktijk werkt. Daarbij

leer je jouw kennis en ervaring te combineren met die van anderen en ontdek je wat werkt, waardoor nieuwe kennis ontstaat die gebruikt kan worden in de beroepspraktijk. Daarnaast kun je kritisch beoordelen wat de 'actieve ingrediënten' zijn, de waarde ontdekken van de gekozen aanpak en de drijvende principes (die bepalen hoe het werkt). Je leert snel spelen met je kennis. Je ontdekt dat theorieën en ideeën uit andere disciplines ook nuttig kunnen zijn of geschikt gemaakt voor een andere context. Ook ontdek je dat kennis die je voor een ander doel hebt opgedaan ook van praktisch nut kan zijn in je werk. Kortom, je ontdekt, experimenteert, past je kennis toe, test hoe het werkt en genereert zo nieuwe kennis. Dit heet officieel 'productief leren' en 'ver doorverbinden'. Je beseft hoe belangrijk het is om kennis te delen met anderen.

Je bent je er ook van bewust dat anderen kennis hebben waar jij je voordeel mee kunt doen. En dus zoek je naar effectieve en efficiënte manieren om de kennis en ervaring te vinden die anderen bereid zijn te delen of uit te wisselen. Je weet al hoe ICT snel en eenvoudig deuren opent naar een rijke kennisomgeving. Social media zoals Web 2.0 zullen een steeds nuttiger platform worden om op de hoogte te blijven en recent verworven nieuwe kennis te delen.

### Gedragsindicatoren en gedragselementen

#### Het kunnen ontwikkelen van kennis binnen een toepassingscontext:

- Je bent in staat je kennis en praktijkervaring te versterken met die van anderen waardoor je nieuwe kennis ontwikkelt die de beroepspraktijk verder brengt, je innoveert
- Je staat open voor de inbreng van expertise van anderen en nodigt ook actief tot inbreng uit
- Je bouwt voort op bestaande kennis en kunt nieuw ontwikkelde kennis aan de 'oude' verbinden



### **Het kunnen toepassen van kennis en vaardigheden op verschillende niveaus en in verschillende contexten**

- Je benut kennis uit verschillende vakgebieden om patronen in vraagstukken te ontdekken
- Je zet de hierdoor verworven kennis en inzichten in voor het ontwikkelen of ontwerpen van nieuwe antwoorden
- Je toont inzicht in de invloed van sociale, economische, technische, ethische en/of psychologische factoren die kunnen helpen bij het vinden van antwoorden op vraagstukken waaraan je werkt

### **Het vermogen om kennis te delen en te ontsluiten:**

- Je deelt actief je in de praktijk opgedane kennis en ervaring met anderen
- Je zoekt actief naar nieuwe kennis en naar effectieve manieren om nieuwe kennis te ontsluiten en te delen. Je doet dit op een voor jouw beroepspraktijk passende wijze en kunt je keuzes hierin beargumenteren
- Je zoekt naar overstijgende verbanden in de gedeelde kennis en ervaring van teamleden en maakt verbanden inzichtelijk voor anderen

Het gebruik van de methoden en werkwijzen uit de toolbox dialogisch werken waar dat gewenst is

# BIBLIoGRAFIE



Arnkil, T. (2019). Co-genererende Dialogische Ruimten: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1). <https://ijcp.files.wordpress.com/2019/12/ijcp-issue-9-p.-37-50-arnkil-co-generating-dialogical-spaces-english.pdf>

Eriksson, E., & Arnkil, T. E. (2009). *Je zorgen oppakken: Een handboek voor vroegtijdige dialogen*. Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Welzijn. <https://www.julkari.fi/handle/10024/80315>

Regio Emilia-Romagna (2023). L'approccio dialogico in Emilia-Romagna. Strumenti per praticare l'integrazione nel sistema dei servizi. <https://sociale.regione.emilia-romagna.it/documentazione/pubblicazioni/prodotti-editoriali/2023/l-approccio-dialogico-in-emilia-romagna>

**De projectresultaten** van Dialogical-Work kunnen hier worden gedownload: <https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/en/intro>

**PR1: Richtlijnen voor het creëren en ondersteunen van bestuur naar een dialogische benadering**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr1-english.pdf/@download/file/PR1%20English.pdf>

**PR2: Competentieprofiel voor docenten dialoogaanpak**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr2-english.pdf/@download/file/PR2%20English.pdf>

**PR3: Toolkit voor de dialogische benadering**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-english.pdf/@download/file/PR3%20English.pdf>

**PR4: Leerplan voor docenten Dialogische benadering**

<https://assr.regione.emilia-romagna.it/attivita-internazionali/dialogical-work/pdf/pr3-english.pdf/@download/file/PR3%20English.pdf>



**Gefinancierd door  
de Europese Unie**

NextGenerationEU

*Gefinancierd door de Europese Unie. De weergegeven standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van de auteur(s) en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europees Uitvoerend Agentschap voor onderwijs en cultuur (EACEA).*

*Noch de Europese Unie, noch het EACEA kunnen hiervoor verantwoordelijk worden gehouden.*