

# NSvP Journaal

## Onderzoekend leren en lerend onderzoeken

Hyperspecialisatie. Aan die term moest ik denken toen ik afgelopen zomer een sessie over *organization development* (OD) bijwoonde. OD maakte in mijn studietijd – halverwege de jaren tachtig – deel uit van het curriculum, maar de OD'ers van nu kon ik maar nauwelijks volgen. Ze gebruikten termen als 'complexity approach', 'dialectic change processes', en 'dialogic systems'. Totaal anders dan de taal van ons – organisatiepsychologen – die schrijven over bevoegenheid en motivatie en die met kwantitatief onderzoek toetsen waarom de een wel bevoegen is en de ander niet. Twee vakgebieden die ooit verbonden waren en die ontsproten zijn aan het werk van wetenschapper én practitioner Kurt Lewin, blijken zich sterk teruggetrokken te hebben in hun eigen cocon. Zonde, want het mooie van OD van weleer was dat wetenschap en praktijk samen optrokken.

Hoe anders is het nu. Omdat wetenschappers het maar 'zonde van de tijd' vinden (aldus Jaap Peters in dit nummer) om met practitioners in gesprek te gaan, gaan de Twijnstra's en Guddes van deze wereld hun wetenschapsloze gang.

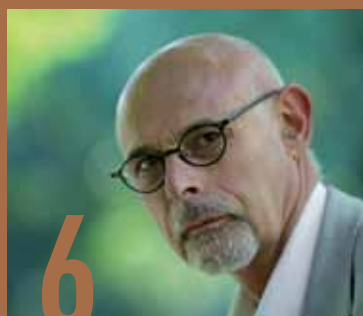
Andersom trekken wetenschappers zich steeds verder terug in hun ivoren toren (aldus Mathieu Weggeman in dit nummer), waar ze met een steeds grotere verfijning aantonen dat X leidt tot Y, al of niet gemedieerd of gemodereerd door Z. Maar hoe Y valt te veranderen, daarvan hebben onderzoekers geen kaas meer gegeten. Het wordt daarom de hoogste tijd dat de werelden van veranderaars en onderzoekers elkaar weer weten te vinden, in projecten die wat mij betreft *action research revisited* mogen heten. Idealiter trekken onderzoekers samen op met bedrijven om 'in co-creatie' experimenten te doen. Dat is niet alleen goed voor het veranderproces, maar ook voor de wetenschap. Juist 'spannende' situaties – zoals een veldexperiment in de rijke, ongecontroleerde omstandigheden van een echt bedrijf – vergen veel creativiteit en zijn daarom een bron van vernieuwing. Als organisaties en wetenschappers al onderzoekend leren en al lerend onderzoeken, dan zullen zowel organisaties als wetenschappelijke artikelen er heel wat frisser, fruitiger en vruchtbaarder gaan uitzien.

*Aukje Nauta, bijzonder hoogleraar NSvP leerstoel  
Employability in werkrelaties*

## Thema Van kennis naar praktijk

- 2 Kennis zonder context wortelt niet
- 4 Van kennistransfer naar co-creatie
- 5 Wetenschap versus stropdassen en skyboxen
- 6 Kennis voor in de praktijk
- 7 Soulprogramma voor  
Zorg en Welzijn
- 8 Column

Foto: Erik-Jan Duwerkerk Hollandse Hoogte



# Kennis zonder context, wortelt niet

Kennismanagement in organisaties is geworden tot het rondpompen van bestaande informatie, en dat leidt hooguit tot tweedehands kennis. Terwijl we juist dringend behoefte hebben aan 'zelf-gemaakte' kennis. Organisatieadviseur Jaap Peters heeft uitgesproken ideeën over hoe je de moeizame verbinding tussen kennisontwikkeling en -toepassing kunt verbeteren.



'Wij halen vaak "we-reldvreemde" kennis uit Amerikaanse managementboeken en die plakken we in Europese organisaties. Maar daar landt het uiteindelijk niet, of hooguit heel even', zegt Peters, medeoprichter van *Slow Management Magazine* en van DeLimes, netwerk voor organiseren vanuit het Rijnlands gedachtegoed. 'Kennisoverdracht gebeurt nog steeds klassikaal, met hoorcolleges of conferenties. Terwijl we eigenlijk allemaal weten dat dat niet goed werkt. Je splitst iets wat niet te splitsen valt.'

Foto: Herman Wouters

door:

Loes Meeuwissen

## Veranderkunde 2.0

'Pas als je iets ervaart, krijg je echte kennis', zegt Peters. 'Zo hebben wij bij DeLimes de Veranderkunde 2.0-bus, waarmee we letterlijk op pad gaan om dat wat mensen willen leren duidelijk te maken. Bijvoorbeeld het antwoord op de vraag: wat

is Rijnlands organiseren? Daar kun je in een zaaltje een definitie van geven, zodat men denkt: ja ja, weer een model. Maar je kunt ook samen naar een organische boerderij gaan waar duurzaam gewerkt wordt. Dan krijgen mensen pas écht een beeld van wat Rijnlands is: niet intensief. We knopen daar een gesprek aan met de knecht of met de boer: hoe ervaar jij dat nou? Zo'n boer zegt dan: "Ik probeer zonder reststromen te werken, ik produceer geen afval, en als dat toch ontstaat, verwerk ik het in wat anders." Zo'n afvalvraagstuk wordt zo een metafoor waarmee je je eigen situatie kunt bekijken: wat kan ik daarmee in mijn bedrijf? Dan zie je dat kennis maken en kennisoverdracht tegelijkertijd gebeurt, en dat dat soort kennis ook beklijft.'

### Eieren zoeken

Peters wil maar zeggen: kennis implementeren of 'uitrollen' werkt gewoon niet. Wie het toch doet, krijgt meteen met nog een ander probleem te maken: hij bereikt alleen de mensen die goed conceptueel kunnen denken, en dat is hooguit een derde van het totaal. 'Wij merken dat in onze contacten met klanten. Stel: zij willen iets van *social media* weten of een nieuw project beginnen in het kader van Het Nieuwe Werken. Meestal wordt er dan een projectgroep opgericht, waarbij externen worden ingehuurd die dat project gaan trekken. Die externen weten het allemaal allang; dus die gaan aan de slag met targets en stappenplannen en dergelijke. De rest van de groep mag "eieren zoeken", en alleen de expert weet waar de eieren zijn verstopt. Waar het op uitdraait is dat de externe projectleider kennis opdoet van jouw organisatie, maar het is de vraag of dat andersom ook het geval is.'

### Snuffelmuizen

Organisaties kun je alleen maar ontwikkelen van het hier en nu naar de toekomst toe, stelt Peters. 'Maar de meeste mensen proberen eerst de toekomst uit te vogelen en plakken die vervolgens op de bestaande organisatie. Zo werk je feitelijk tegen de tijd in, de opgedane kennis staat los van de context van je organisatie en beklijft niet. Er is een veel betere manier: begin met een groepje medewerkers die al iets weten van het onderwerp – wij noemen ze Snuffelmuizen. Geef hen als opdracht: "Over een jaar willen we graag dit en dit bereikt hebben, maar hoe en wat weten we nog niet, daar is de projectgroep voor. Laat je vooral ook leiden door voortschrijdend inzicht. Hier heb je een budget en ga daarmee nou eens langs al die mensen van wie jij vindt dat ze het weten."

Zo'n groepje krijgt van ons vaak een gids met adressen mee, maar na een paar keer kunnen ze prima zelf de juiste mensen bij elkaar googelen. Zo komt de benodigde kennis via die mensen terug in je organisatie en wortelt daar.'

### Wetenschappers

Net als Mathieu Weggeman (zie elders in dit nummer) vindt ook Jaap Peters dat wetenschappers meer met hun voeten in de klei moeten staan. Zelf heeft hij diverse congressen georganiseerd met wetenschappers en praktijkmensen. 'Die laatsten zijn doorgaans heel *eager* om met onderzoekers in gesprek te gaan, maar andersom blijkt dat niet het geval. Wetenschappers vinden het vaak zonde van hun tijd. Gelukkig komt daar de laatste tijd een reactie op. Aan hbo-instellingen wordt steeds vaker een lectorschap ingesteld waar een zogeheten kenniskring aan hangt. Die kring heeft als

*Jaap Peters:*

*'Wetenschappers moeten meer met de voeten in de klei staan'*

doel onderzoek te doen dat vooral ten goede komt aan het lokale bedrijfsleven. Zo ontstaat er een netwerk waarin de school, de docenten, de studenten en het bedrijfsleven participeren en elkaar van kennis voorzien.'

### Discussie via LinkedIn

Er zijn genoeg mogelijkheden om het anders te doen. 'Wij voeren met ons blad *Slow Management* discussies met lezers via LinkedIn: wat vond je van het vorige blad, en wat wil je graag in een volgend nummer terugzien? Soms ontstaan er discussies over een artikel, die we vervolgens weer in het blad publiceren. En we bieden lezers ook de gelegenheid om bij de bedrijven die we in ons blad beschrijven langs te gaan en aanvullende vragen te stellen. Zo krijgt het verhaal meerwaarde voor de lezer, en beklijft de informatie beter.'  
Hebben de traditionele bronnen van kennis nu helemaal afgedaan? Peters: 'Ik denk dat we op een andere manier dan vroeger kennis "bij elkaar moeten zetten" om er nog een beetje van binnen te krijgen. Vergeet niet dat er steeds minder mensen zijn die van letters kennis kunnen oppikken. Denk aan al die gevallen van ADHD en dyslexie; dat zijn volgens mij een soort beschermingsmechanismen tegen de overload aan informatie die op ons afkomt en die anders niet is bij te benen.' •

## Veranderende percepties op kennisontwikkeling

# Van kennistransfer naar co-creatie

Lang stond innovatie gelijk aan het in de praktijk opnemen van nieuwe wetenschappelijke kennis. Het denken over kennis-transfer is echter veranderd. In dit artikel aandacht voor de basale vragen: wat is kennis? Hoe ontstaat nieuwe kennis? En wordt ontwikkelde kennis eigenlijk wel toegepast?

door:  
Lenneke  
Vaandrager



Voorheen werd kennistransfer planmatig en lineair benaderd. Kennis werd ontwikkeld binnen de wetenschap en daarna door kenniscentra 'vertaald' voor de praktijk in de vorm van methodieken, richtlijnen en handboeken. Het idee hierbij was dat implementatie van nieuwe 'kennisproducten' in hoge mate stuurbaar was. Het blijkt echter dat deze kennisproducten vaak niet worden gebruikt zoals ze bedoeld zijn en niet aansluiten bij de kenniswensen en -behoeften van de praktijk. Ook is de wetenschap vaak te traag en betwijfelen gebruikers het nut van de nieuwe kennis voor de praktijk. En veel innovaties in het bedrijfsleven zijn tot stand gekomen zonder wetenschappelijke bemoeienis.

## Iedereen produceert kennis

De planmatige benadering van kennistransfer heeft beperkingen. Het alternatief is een interactief proces waarin onderzoekers, kenniscentra en praktijkprofessionals allen vormgeven aan kennisproducten. Dan zijn naast wetenschappelijke kennis ook andere vormen van kennis van belang. Voor succesvolle innovaties zijn daarom vooral het uitwisselingsproces en het samen leren belangrijk. Om dit goed te kunnen begrijpen, moeten we eerst begrijpen wat kennis precies is.

## Wat is kennis?

Kennis is meer dan alleen feitenkennis. Het is het product van informatie, ervaring, vaardigheid en attitude. Kennis bestaat dan uit diverse pakketjes informatie die pas kennis worden als hieraan op basis van eerdere ervaringen betekenis wordt gegeven. Kennisuitwisseling is dan een interactief leerproces en kenniscreatie is een continue dialoog tussen verschillende partijen.

## Drie soorten kennis

Er bestaan drie typen kennis. Het eerste type, *instrumentele kennis*, is veelal goed

geformaliseerd, door wetenschappelijk onderzoek gevalideerd en expliciet van aard. Deze kennis is tijd- en plaatsafhankelijk. Het gaat bijvoorbeeld om een cursus of een instrument. Het tweede type, *informele kennis* of *praktijkkennis*, zit in de hoofden van mensen. Bijvoorbeeld: hoe kun je met bepaalde werknemers het beste omgaan, of de kennis dat een aanpak in bedrijf X nooit zal landen vanwege de heersende cultuur. Deze informele kennis is impliciet van aard en wordt opgedaan door 'te doen' of door ervaringen uit te wisselen met een collega. Het derde type is *reflexieve kennis*, die ontstaat door te reflecteren op sociale structuren en machtsverhoudingen. Het is een analyse van de sociale situatie en de daardoor ontstane kennis wordt ingezet om de situatie te verbeteren. Dit soort kennis wordt door alle betrokkenen gegenereerd.

## Instrumenteel of interactief?

Vaak krijgt de expliciete wetenschappelijke kennis meer aandacht en een hogere status toebedeeld dan de impliciete of reflexieve kennis. Er bestaat een academische traditie en er zijn financiering en publicatiemogelijkheden beschikbaar. De kennisuitwisseling is vaak pas achteraf en instrumenteel in de vorm van rapporten en richtlijnen. Informele en reflexieve kennis wordt weinig meegenomen, terwijl deze typen kennis wel van belang zijn voor kenniscreatie en het innovatieproces. Daarom wint een pullbenadering steeds meer terrein. Hierbij staat de vraag van de eindgebruiker centraal en is er vooral sprake van een intermenselijke vorm van kennisoverdracht. Dit is de actieve variant van kennisuitwisseling. Er wordt vooral geleerd via face-to-face communicatie en laagdrempelige ontmoetingen.

## Samenwerken en co-creëren van kennis

Uit het voorgaande blijkt dat kennis dynamisch is en ontstaat in interactie. Kennis vermenigvuldigt zich als je haar deelt en wordt bruikbaar als wetenschappers, kenniscentra en eindgebruikers gezamenlijk wetenschappelijke, praktijk- en reflexieve kennis opbouwen. Een belangrijke functie die dus ergens verankerd moet zijn, is het organiseren van deze interactie en samenwerking. Om daadwerkelijk gebruik van kennis te bevorderen, zijn verbindingen en dialoog tussen de diverse partijen nodig. •

Dr. Lenneke Vaandrager is onderzoeker aan de Universiteit van Wageningen, Leerstoelgroep Gezondheid en Maatschappij.

### Relevante publicaties:

- Vaandrager et al (2010). *De kennisinfrastructuur van de Openbare Gezondheidszorg. Vorm en functioneren*. Den Haag: ZonMw.
- Vaandrager, L.; Wagemakers, A.; Saan, H. (2010). *Evidence in gezondheidsbevordering. Tijdschrift voor Gezondheidswetenschappen* 88 (5). - p. 270 - 276.

# Wetenschap versus stropdassen en skyboxen

**Wetenschappers moeten een deel van hun tijd in de praktijk werken, vindt Mathieu Weggeman, hoogleraar Innovatiemanagement aan de Technische Universiteit Eindhoven.**

**De kloof tussen theoretische kennisontwikkeling en praktische toepassing – die welhaast onoverbrugbaar lijkt – is hem een doorn in het oog.**

door:

Loes Meeuwisen

Weggeman constateert dat met name in de bedrijfswetenschappen fundamenteel en toegepast onderzoek elkaar nauwelijks beïnvloeden. 'Bij de universiteiten worden wetenschappers vooral beoordeeld op hun publicatiescore. En in de consultancy- en adviessector wordt uitsluitend kennis geproduceerd waarmee je morgen met de cliënt aan de gang kunt. Met alle gevolgen van dien. Als een bedrijf aan een wetenschapper vraagt: "We hebben nogal wat ziekteverzuim, hoe kunnen we dat naar beneden krijgen?", luidt het antwoord steevast: "Dan moet je bij Twynstra Gudde zijn." In de medische sector is die interactie veel beter geregeld: doktoren in de academische ziekenhuizen zijn zowel lid van de medische faculteit als zorgverlener. Ook tussen de industrie en de technische universiteiten bestaan de nodige samenwerkingsverbanden.

## Dédain

Management- en organisatiewetenschappers daarentegen spreken niet met de praktijk, ze hebben een soort *dédain* voor managers met hun grote auto's, stropdassen en skyboxen. Andersom vinden de managers dat die wetenschappers met hun truien alleen maar aankomen met triviale dingen die zijzelf allang weten. Kortom: men staat in *splendid*

*isolation* naast elkaar, en is daar meestal ook nog eens heel tevreden over.'

Om die situatie te doorbreken moeten beide partijen volgens Weggeman naar elkaar op zoek gaan – waarbij het voor de hand ligt dat het bedrijfsleven het voortouw neemt. 'Dáár wordt tenslotte bepaald wat men wil weten.'

## Liaison officers

De vraag: Wat wil ik met mijn organisatie? dient volgens de Eindhovense hoogleraar altijd het uitgangspunt te zijn bij kennisontwikkeling. 'Je moet eerst je strategie bepalen, dan pas weet je welke kennis je nodig hebt. Vervolgens kun je ervoor kiezen om die kennis zelf te gaan ontwikkelen – bijvoorbeeld in een meester-gezelrelatie – maar je kunt ook hoofden "kopen" waar die kennis al in zit.' Die hoofden moeten dan wel bereid zijn om uit hun ivoren toren te komen. 'Het is hoog tijd dat wetenschappers eens met hun voeten in de klei gaan staan: niet alleen onderzoek doen, maar ook als adviseur of deeltijdmanager deel uitmaken van het bestuur van zo'n organisatie. Kijk bijvoorbeeld naar Shell, hoofden van de laboratoria daar zijn vaak ook hoogleraar aan een technische universiteit. Die combinatie van theorie en praktijk zie je nog te weinig, daar moeten meer functies voor worden gecreëerd: liaison officers die de noden van de praktijk inbrengen bij theoretisch onderzoek, en die de resultaten van hun onderzoek vertalen naar de praktijk.'

## Relevante wetenschap

Voor alle duidelijkheid: Weggeman heeft niets tegen theoretisch onderzoek. Het gaat hem om de maatvoering. 'In de wetenschap dient altijd ruimte te zijn voor puur *curiosity driven* onderzoek. Zo'n twintig procent van dat soort research, tegenover tachtig procent waarbij de probleemstelling praktijkgericht is, lijkt me prima. En dan kan dat laatste wat mij betreft zelfs nog fundamenteel onderzoek zijn – als je maar luistert naar de omgeving.' Met zo'n aanpak neem je al veel van de weerstand weg die praktijkmensen hebben tegen kennis die van buiten komt. 'Veranderingsmanagement is in dat verband ook een heel relevante wetenschap. Daarin gaat het immers om de vraag: hoe krijgen we de verzamelde kennis in de organisatie operationeel? Daar zijn mogelijkheden genoeg voor. Denk aan crowdsourcing, open innovatie en co-creatie, allemaal manieren om mensen die in een bepaalde context werken te betrekken bij de kennisontwikkeling. Zo kunnen ze er hun eigen *tailormade* kennis van maken.' •



# Kennis voor in de praktijk



door:  
Alex Bunjes

**De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP) verbindt al meer dan vijftien jaar wetenschap en praktijk en verspreidt kennis over employability, motivatie, sociale innovatie en diversiteit met behulp van verschillende media.**

De NSvP zoekt daarbij nadrukkelijk naar nieuwe manieren van kennisontwikkeling, waarbij samenwerking tussen praktijk en wetenschap een noodzakelijke voorwaarde vormt. De vernieuwde website met meer ruimte voor kennisuitwisseling en discussie via sociale media moet wetenschappers en hrm-professionals dichter bij elkaar brengen. Vernieuwende initiatieven die aansluiten op deze ontwikkeling zijn welkom.

## **Kennis van beide werelden**

Wetenschappelijke inzichten een-op-een overbrengen in een organisatie is onmogelijk. Wil je theoretische methodes succesvol toepassen in de praktijk dan heb je kennis van beide werelden nodig. De kloof tussen wetenschap en praktijk is groot, en we zijn de afgelopen jaren misschien iets te optimistisch geweest over de manier waarop we die kloof dachten te kunnen overbruggen. Voordat psychologische kennis kan worden toegepast in organisaties moet er een vertaalslag plaatsvinden. Concepten en begrippen moeten aansluiten bij de taal en het begrippenkader van de praktijk. Bovendien is vaak een verbinding nodig met andere kennisgebieden. Vragen uit de praktijk zijn nu eenmaal niet aan één onderzoeksthema of vakdiscipline gebonden. Theoretische kennis en praktijkvragen sluiten vaak niet op elkaar aan, maar beide werelden kunnen in potentie veel aan elkaar

hebben. Het oplossen van praktijkvragen vraagt om een innovatieve, multidisciplinaire aanpak met inbreng vanuit verschillende professionele invalshoeken. Welke organisatie lukt dat op eigen kracht?

## **Andere aanpak**

De NSvP steekt veel energie in kennisverspreiding. Zo geven wij een boekenreeks en een magazine uit, organiseren jaarlijks een scriptieprijs voor vernieuwende mastertheses, onderhouden diverse websites en organiseren symposia en expertmeetings. Maar voor een brede toepassing van vernieuwende inzichten is meer nodig dan een goede kennisverspreiding. Het vraagt om een andere aanpak al in de fase van kennisontwikkeling. We willen daarom meer gaan werken aan kennisontwikkeling in *interdisciplinaire leernetwerken*. Uit onze ervaringen met expertmeetings weten we hoe vruchtbaar bijeenkomsten met professionals en wetenschappers uit verschillende hoeken kunnen zijn. Door de wisselwerking tussen theorie en werkveld komen actuele thema's op de agenda. Soms komt daar een onderzoeksvraag

*Alex Bunjes:*

*'Pas als je tegenstellingen  
combineert  
komt kennis tot bloei'*

of projectvoorstel uit voort, soms wordt er op basis van de inzichten een opiniërend document gemaakt. Denk daarbij aan ons advies aan de Tweede Kamer waarin een pleidooi werd gehouden voor de overgang van het in Nederland zo populaire *anderhalfverdienersmodel* naar het *80%-80%-model*, waarbij beide partners vier dagen per week werken.

## Oproep

De NSvP wil zich meer op deze verbindende rol gaan profileren, zodat kennis in een samenspel tussen wetenschap en praktijk kan worden ontwikkeld. Het nieuwe werkplan van de NSvP geeft hiertoe een aanzet. Om onze plannen kracht bij te zetten, doen we via de website nu een concrete oproep voor het vormen van innovatieve leernetwerken op de centrale thema's van de NSvP. We werken op basis van drie pijlers: wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en co-creatie. We zoeken werkvormen waarbij beide werelden actief worden betrokken. Daarbij bekijken we de mogelijkheden die sociale media bieden. Op dit moment legt de NSvP de laatste hand aan een interactief forum waarmee via LinkedIn en blogs wetenschappers en hrm-professionals gemakkelijker met elkaar in contact kunnen komen.

## Vernieuwde website

De NSvP verwacht geen wonderen van sociale media als LinkedIn en Twitter, maar wil wel via de vernieuw-

de website en met inzet van sociale media een forum bieden waar wetenschappers en hrm-professionals gemakkelijker met elkaar in contact kunnen komen. Met de oproep voor het starten van NSvP-leernetwerken willen we een nieuwe weg inslaan. Naar verwachting komen er hierdoor meer vernieuwende initiatieven van de grond, wordt kennisontwikkeling beter afgestemd op de vragen die leven in de praktijk en komen kennisontwikkeling en kennisverspreiding meer geïntegreerd tot stand. Met de leernetwerken, de nieuwe opzet voor de website en de verbinding met uiteenlopende externe fora en blogs kunnen we onze doelen beter en sneller bereiken en kunnen we beter inspelen op de actualiteit. •

*Voor meer informatie, zie het meerjarenplan 2010-2015 'Nieuwe arbeidsrelaties, Nieuwe oplossingen' of kijk op [www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl) voor de oproep voor het starten van innovatieve Leernetwerken.*

## Praktijkvoorbeeld

# Soulprogramma voor Zorg en Welzijn

Bedrijfskundige paradigma's uit het industriële tijdperk hebben de ziel uit de zorg gehaald. Die ziel komt terug als er weer ruimte wordt gegeven aan het zelforganiserende vermogen van intrinsiek gemotiveerde professionals.

Het Soulprogramma biedt daarvoor het platform.

Er is weer hoop in de zorg- en welzijnssector en die heet: Nieuw Organiseren. Daardoor krijg de professional meer ruimte en komt er weer nadruk op het vakmanschap. Vordelen: de zorgverlener krijgt het respect dat hij verdient, de kwaliteit van de dienstverlening gaat sterk omhoog én er worden kosten bespaard, omdat er minder management en control nodig is.

Nieuw Organiseren is het alternatief voor de sterke bureaucratie in de zorg- en welzijnssector.

## Het Soulprogramma

Veel zorg- en welzijnsorganisaties zoeken wegen om Nieuw Organiseren handen en voeten te geven in hun eigen organisatie. Om die reden is het Soulprogramma ontwikkeld. De NSvP hoopt met dit programma vernieuwende inzichten te ontwikkelen over leiderschap dat initiatief en ondernemerschap van medewerkers ruimte biedt en ondersteunt.

## Principes

Het Soulprogramma is ontwikkeld op basis van een aantal

door:

Jan Smit, *smit | kempink development*

principes die het delen van kennis en de duurzaamheid van leerresultaten bevorderen. Die principes komen neer op:

- Co-creatie waaraan teams met hun leidinggevenden meedoen. Geen training voor de leidinggevende dus, maar het team dat als geheel een ontwikkeling doormaakt.
- Co-creatie waaraan verschillende organisaties meedoen, zodat ze van elkaar kunnen leren.
- Ervaringsgericht leren, zowel collectief als individueel, dus de behoefte om te leren moet uit de praktijk komen.
- The Medium is the Message: het zelforganiserende vermogen van professionals als uitgangspunt.

Meer info:

[www.soulprogramma.nl](http://www.soulprogramma.nl)

# Wetenschap en praktijk

door:  
Karel Soudijn

In de psychologie bestaat frictie tussen wetenschap en praktijk. Een merkwaardig voorbeeld hiervan las ik in het septembernummer 2011 van de *Monitor on Psychology*, het maandblad van de Amerikaanse beroepsvereniging. In dit nummer vat Lea Winerman een onderzoeksproject samen: 'Closing the achievement gap'. Ooit ontdekten men dat schoolprestaties van kinderen uit achterstandsgroepen heel eenvoudig kunnen

worden opgekrikt. Voordat ze een prestatie moeten leveren, laat je ze een kwartier lang een opstel schrijven over iets waar ze zelf goed in zijn. Kinderen die anders beroerd zouden presteren op school, functioneren meteen een stuk beter. Ze hoeven hun opstel maar één keer te schrijven, want het positieve effect ervan blijft nog jarenlang bestaan. Uit vervolgonderzoek blijkt echter iets vervelends. Positieve effecten verkrumelen zodra

kinderen in de gaten krijgen waarom zij hun opstel moeten schrijven. Als ze erover gaan nadenken, dan verdwijnt het effect. Juichende publicaties in de media doen daarom afbreuk aan deze interventie. Belangrijk is ook op welke wijze docenten het opstel introduceren. Eigenlijk weten alleen enkele onderzoekers hoe je kinderen moet motiveren om in één klap een effectief opstel te schrijven. Die onderzoekers kunnen daar een aardige boterham aan verdienen, maar het is onpraktisch om alle docenten ter wereld eerst een training bij hen te laten volgen. Wetenschap in de psychologie

richt zich op meting van relaties tussen variabelen. De uitkomsten zijn geldig onder dezelfde condities waaronder de meting werd verricht. Wie inzichten toepast in de praktijk, heeft die condities echter niet onder controle. We zien dat in het hierboven beschreven project: eigen interpretaties van zowel leerlingen als docenten werken verstorend. Toch zou het absurd zijn om hen te verbieden zelf na te denken, of om van psychologie een geheime wetenschap te maken waarover nooit iets in de krant mag staan. Wie zich in de praktijk blindstaart op variabelen, loopt grote kans om mensen te behandelen als robotten.

Welke kennis is bruikbaar? Ik denk dat psychologen vooral 'sociale valkuilen' in kaart moeten brengen. Wat gaat er mis in het maatschappelijk verkeer als mensen zich te sterk door hun dagelijkse routines laten leiden? Vervolgens kunnen we zoeken naar hulpmiddelen om valkuilen te ontlopen. Eigenlijk gebeurde dit al in het project waarover Lea Winerman rapporteerde, want het opstel was bedoeld als instrument om geen slachtoffer te worden van de illusie dat onderwijs veel te moeilijk is voor bepaalde groepen kinderen. Maar in het beschreven project werden die kinderen veel te gauw uitgeschakeld: het opstel moest een 'vaste waarde' hebben – en dat is een illusie. Instrumenten hebben in het sociale verkeer geen vaste waarde. Zou het niet beter zijn om scholieren te leren hoe je via een opstel vastgeroeste ideeën kunt doorbreken? Hoe ze er verder gebruik van maken, moeten ze zelf maar weten. Psychologie behoort een publieke inspiratiebron te zijn, een verzameling van mooie voorbeelden om jezelf in vrijheid te ontwikkelen zonder daarbij andere mensen voor de voeten te lopen.



Foto: Herman Wouters

## Colofon

De Nederlandse Stichting voor Psychotechniek wil bereiken dat mensen hun capaciteiten optimaal kunnen benutten in de beroepsarbeid. Daartoe subsidieert de NSvP innovatieve projecten die de afstemming tussen mens en werk optimaliseren. Daarnaast organiseert zij regelmatig werkconferenties, verzorgt publicaties en brengt een boekenreeks uit. Bovendien reikt de NSvP jaarlijks de David van Lennep Scriptieprijs uit.

### Adres NSvP

Rijnkade 88  
6811 HD Arnhem

Telefoon: 026 - 44 57 800

Fax: 026 - 44 39 222

E-mail: [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl)

Internet: [www.nsvp.nl](http://www.nsvp.nl)

### Redactie

Geertje Kindermans, eindredactie  
Sonia Sjollema, directeur NSvP

### Medewerkers aan dit nummer

Alex Bunjes  
Loes Meeuwissen  
Aukje Nauta  
Jan Smit  
Karel Soudijn  
Lenneke Vaandrager  
Hieke de Zeeuw

### Fotografie

Hollandse Hoogte  
Herman Wouters

### Correctie

Ria Hegteler

### Vormgeving

Segno, Utrecht

### Druk

Coers en Roest, Arnhem

Dit journal wordt gratis toegestuurd aan relaties van de NSvP. Wilt u het journal ook ontvangen, mailt u dan [info@nsvp.nl](mailto:info@nsvp.nl).