

# NSvP Journaal

## Redactioneel

*Diversiteit en Inclusiviteit* roepen uiteenlopende beelden op: opgewekte beelden ten aanzien van kleurverrijking en exploratie van nieuwe mogelijkheden, sombere beelden met betrekking tot een bedreigde identiteit, politieke spanningen en weerstand tegen veranderingen. De realiteit is duidelijk: we zien dat stakeholders in organisaties, zoals aandeelhouders, klanten, managers en personeel steeds diverser worden. Ideeën, belangen en perspectieven veranderen, organisaties willen en moeten daarop inspelen. Diversiteit en inclusiviteit is een business case.

In organisaties zien wij verschillende benaderingen. Soms gericht op gelijke behandeling en het voorkomen van uitsluiting. Soms gericht op het oplossen van dagelijkse problemen die voortkomen uit de samenwerking binnen diverse teams en het omgaan met diverse klantengroepen. Maar we zien ook steeds vaker benaderingen die gericht zijn op het daadwerkelijk benutten van divers talent binnen de organisatie en het inspelen op de nieuwe kansen en mogelijkheden die diversiteit biedt.

Veel organisaties zijn actief met het formuleren van beleid en het ontwikkelen van beleidsinstrumenten. Maar papier is geduldig, de moeilijkheden komen pas bij het maken van de vertaalslag naar de praktijk. Bij de dagelijkse uitvoering van het werk levert een toenemende diversiteit ook problemen op. Bijvoorbeeld: uiteenlopende en soms conflicterende motieven en verwachtingen, interpretatieverschillen met betrekking tot wat is *done* en wat is *not-done* in de organisatie. Diversiteitsbeleid kan zijn doel missen, zeker als het het hart van de organisatie, namelijk de medewerkers zelf, niet raakt. Dit risico is groot als er geen aandacht is voor achterliggende weerstanden die mensen gewild of ongewild voelen in de confrontatie met andere overtuigingen of gewoonten. Omdat de relationele kant van diversiteit relatief weinig aandacht krijgt, heeft de NSvP initiatieven genomen voor het stimuleren van uitwisseling van kennis en ervaring op dit terrein en het ontwikkelen van interventiemethoden. Onderwerpen die bij de interventies aan de orde komen zijn: het beleid aan de top, interne en externe samenwerking, betrekken van medewerkers bij het vinden van oplossingen en het in gang zetten van cultuurmanagement en veranderingsprocessen. Hierover leest u meer in dit NSvP Journaal.

Alex Bunjes, voorzitter NSvP

Foto: Justin Jin (Hollandse Hoogte)

## Thema Diversiteit



- 2 Ruimte voor diversiteit
- 3 Leidinggeven aan diverse teams
- 4 Diversiteit in een 'witte' organisatie
- 8 Column



Dicht op de huid werken aan een inclusieve organisatie

# Ruimte voor Diversiteit

door: Sjiera de Vries

**Veel organisaties worstelen met de vraag hoe zij goed kunnen omgaan met diversiteit.**

**Medewerkers vinden het moeilijk om samen te werken met collega's die anders zijn. Hierdoor**

**is de samenwerking in diverse groepen niet altijd effectief of prettig. Jammer, want als**

**samenwerking in diverse teams slaagt, werkt dat positief: teams worden creatiever en**

**inventiever en de tevredenheid van de medewerkers neemt toe.**

De NSvP heeft vijf organisaties in de gelegenheid gesteld om een interventie uit te werken waarmee dicht op de huid van medewerkers gewerkt kan worden aan het hanteren van verschil. Uitgangspunt bij deze interventies is door dialoog te streven naar 'inclusion', zodat een situatie ontstaat waarbij verschillen tussen mensen worden gewaardeerd en benut. In dit nummer van het NSvP Journaal worden de vijf interventies besproken. Hier alvast een kort overzicht.

## De vijf interventies

- **Leidinggeven aan diverse teams** is een bottom-up benadering waarbij teamleiders de vraag voorgelegd krijgen wat hen binnen de organisatie stimuleert en belemmert om leiding te geven aan diverse teams. De eigen rol van teamleiders wordt hierdoor duidelijker en ook de randvoorwaarden om op een goede manier leiding te geven komen aan bod.
- **Verschillen werken** is een training in dialoogvaardigheden, ontwikkeld door het Nieuwe Trivium. Centraal staan een onderzoekende houding en uitstel van oordeel. Voor een goede samenwerking is verbinding nodig tussen collega's en die kan ontstaan door het regelmatig voeren van een dialoog. Ook de (allochtone) cliënt is met een open houding beter geholpen.
- **Caleidoscoop** is een teamcoachingsprogramma gericht op het beter benutten van diversiteit bij creatieve processen. Er wordt onder andere gewerkt aan het verminderen van de angst en onzekerheid die gepaard gaan met het omgaan met verschil, en aan het ontwikkelen van een meer inclusieve identiteit. Het programma richt zich op de hogere echelons in de organisatie. Om diversiteit te laten slagen is commitment

aan de top van belang en dat ontstaat alleen als managementteams zelf ook een veranderingsproces doormaken.

- **Kleurrijk samenwerken** koppelt diversiteit aan het primaire proces. De aanpak gaat ervan uit dat waarden van verschil makkelijker verloopt als de voordelen direct zichtbaar worden in het werk. Daarom wordt in deze methodiek het werken aan een inclusieve identiteit gekoppeld aan het oplossen van een concreet organisatievraagstuk. Zo ontstaat meer ruimte voor de individuele inbreng van de verschillende groepsleden.
- **Collectief leren over etnische diversiteit** is een combinatie van participatief onderzoek en dialoog. De methodiek biedt handvatten om de organisatiecontext en de uitvoeringspraktijk te analyseren en geeft een diagnosemodel om de attitude van het team tegenover diversiteit in kaart te brengen. Teamleden gaan vervolgens in gesprek over de vraag hoe en waar het team met etnische diversiteit te maken krijgt en hoe het team hierover leert.

## Aan u de keus...

De vijf interventies hebben allemaal een heel eigen opzet en werkwijze, en zijn allemaal in de praktijk getoetst. Wie echt aan de slag wil met diversiteit en 'inclusion' kan de interventie kiezen die het beste past bij de eigen organisatie en doelstellingen.

*De methodiekbeschrijving van de vijf pilotprojecten, onder redactie van Sjiera de Vries, wordt uitgegeven bij Van Gorcum BV en verschijnt begin volgend jaar. Titel: Diversiteit. hoofd, hart en buik. ISBN: 978-90-232-4598-8 •*



Wat helpt of belemmert mij bij het managen van diversiteit? Met die vraag startte Academisch Centrum voor kinder- en jeugdpsychiatrie De Bascule een (pilot)project om teamleiders bewust te maken van hun rol en positie bij het binnenhalen en behouden van divers talent. Dat gebeurde nu eens niet door middel van een traditionele cursus, maar door de betrokkenen zelf onderzoek te laten doen in hun eigen beroepspraktijk.

Foto: Herman Wouters

## Leidinggeven aan diverse teams

door: Loes Meeuwissen

Na een korte theoretische verkenning van het thema werd in vier bijeenkomsten gepraat over wat de deelnemers meemaken in hun werk als leidinggevende. Projectleider Allal Sallou vertelt hoe dat ging. 'Teamleiders komen weinig toe aan interculturalisatie en diversiteit: het beleid wordt top-down geformuleerd en dringt niet door tot de werkvloer. De procedures zijn stroperig, de waan van de dag regeert. De deelnemers wilden meer ruimte voor input vanuit de basis, maar tegelijkertijd was dat ook onwennig. Naarmate men er meer mee aan de slag ging, ontstond de behoefte om hierover met de raad van bestuur in gesprek te gaan: "Waarom willen jullie dat we dit doen? En in hoeverre houden jullie rekening met de dagelijkse praktijk?" Daarnaast kwamen uitsluitingsmechanismen, identificatieprocessen en etnificatie aan de orde: hoe gemakkelijk definieer je iemand als 'een ander' omdat ie een kleurtje heeft of een bepaalde religieuze achtergrond. Om dit soort processen te signaleren en te kunnen sturen in hun team, moeten leidinggevendenden ze eerst bij zichzelf herkennen.'

### Leuke dingen

Het onderzoek naar de eigen werkpraktijk is inmiddels afgerond. Elke deelnemer heeft in kaart gebracht wat hem of haar belemmert dan wel stimuleert om diversiteit te managen en

maakte een eigen plan van aanpak. Een paar voorbeelden. Om ongedwongener met elkaar in gesprek over diversiteit te komen, ging men samen leuke dingen doen. Verder kwam de werving en selectie van personeel aan de orde. Allal Sallou: 'We zeggen nu wel dat we voor iedereen openstaan, maar de teamleiders constateerden dat we door onze behandelmethodede hoofdzakelijk mensen selecteren die gedrags-therapeutisch zijn opgeleid. Misschien zouden anders opgeleiden onze professionele diversiteit best eens kunnen vergroten.'

### Vragen om dwang

De projectleider is blij met de uitkomsten, ook al was er meer tijd nodig dan hij had ingeschat, en ging het met kleine stapjes. 'Het zijn lokale initiatieven, die niet meteen organisatiebreed veranderingen teweegbrengen. Wat ik heel positief vond: de teamleiders wilden intervisiebijeenkomsten houden omdat ze weten dat de dagelijkse besloomingen altijd voorrang hebben. Dus liet men weten dat er momenten moeten worden gecreëerd om 'gedwongen' te reflecteren op diversiteit.'

Meer informatie: Allal Sallou, Programmamanager Interculturalisatie De Bascule, e-mail : [A.sallou@debascule.com](mailto:A.sallou@debascule.com) •





Foto: Herman Wouters

‘Zodra er waarden in het spel zijn, wordt het lastig’

# Diversiteit in een ‘witte’ organisatie

door: Loes Meeuwissen

Filosofisch scholingsbureau Het Nieuwe Trivium verzorgt onder andere trainingen in het voeren van Socratische dialogen. Een instelling voor geestelijke gezondheidszorg in Noord-Holland met een overwegend ‘witte’ populatie wilde ‘diversiteit’ hoger op de agenda van teams en individuele medewerkers hebben, en zocht daarvoor een trainingsaanbod. De NSvP bracht beide partijen bij elkaar.



Katja van der Elst en Mita Visser ontwikkelden voor de zorginstelling een dialoogtraining waarin het thema diversiteit centraal stond. Teamleiders en hulpverleners van vier afdelingen doorliepen in groepen van 10 tot 18 mensen drie modules waarin achtereenvolgens de dialogische (open en onderzoekende) gesprekshouding werd behandeld en geoefend en gezamenlijk een dialoog over diversiteit werd gevoerd. Vervolgens werden de verworven vaardigheden in een paar korte praktijkoefeningen uitgeprobeerd. Tussen de trainingen door moesten de deelnemers het geleerde op de werkplek oefenen.

### Wat bedoel je eigenlijk?

In de training werd veel aandacht besteed aan dialoogvaardigheden. Katja van der Elst: 'Bij eerdere trainingen had ik gemerkt dat voor het voeren van een dialoog niet alleen willen van belang is, je moet het ook kunnen. Het gaat dan niet alleen om de zogeheten LSD-vaardigheden: luisteren, samenvatten en doorvragen, maar ook om het ontwikkelen van een onderzoekende houding en uitstel van oordeel. En vooral dat laatste blijkt moeilijk. Je eigen standpunt en gedachten even opzijzetten, echt horen wat de ander zegt en vragen: "Wat bedoel je eigenlijk?"' Mita Visser: 'In de training wilden we de deelnemers laten ervaren dat je op andere manieren met elkaar kunt praten. Zeker waar verschillen in het geding zijn, zijn mensen geneigd om snel te oordelen en adviezen te geven. En dat is precies wat je bij diversiteit niet moet doen; je moet juist leren om je oordelen even op te schorten, niet direct oplossingen aan te dragen, maar meer een onderzoekende en afwachtende houding aan te nemen.'

'Waar mensen zijn, zijn verschillen', zegt Katja van der Elst. 'De kern van een dialoog is juist dat je die verschillen overstijgt en overbrugt. In een goede dialoog kunnen verschillen naast elkaar bestaan, ze kunnen verrijkend werken en leiden tot een nieuwe manier van denken. Wij werken daarbij altijd aan de hand van concrete voorbeelden. De mensen en hun verhalen, dát is ons materiaal. Die verhalen abstraheren wij dan, zodat ze algemener toepasbaar worden.'

### Nogal wennen

Het aanleren van de voor een goede dialoog vereiste vaardigheden kost tijd en roept vaak weerstand op. Katja van der Elst: 'Zodra je tegen mensen zegt: 'We gaan je vaardigheden leren', voelen zij dat al gauw als 'Je kunt iets niet'. Mita Visser merkte de weerstand vooral in het begin van de training. 'Wij hebben ingezet op de

relationele en communicatieve kant van diversiteit, en niet op het bijbrengen van kennis over andere culturen, zoals in de meeste van dit soort cursussen gebeurt. Overdragen van informatie kan volgens ons namelijk averechts werken. Als je verschillen expliciet gaat benoemen, bevestig je eerder dat die wezenlijk en belangrijk zijn. Onze aanpak was nogal wennen voor de deelnemers. Zij dachten: we krijgen wat handige informatie aangereikt over diversiteit en hoe we daarmee om moeten gaan. In plaats daarvan wezen wij meer naar henzelf'.

### 'Ik voer andere gesprekken'

De training heeft het nodige losgemaakt bij de deelnemers, zeggen Van der Elst en Visser. 'We hebben gemerkt dat we met onze methodiek mensen kunnen aanzetten tot persoonlijke reflectie. Veel deelnemers zeggen in hun evaluatie: Ik voer andere gesprekken, ik vraag langer door. Ik stel me naar de cliënt toe anders op. Wat dat betreft heeft het project het beoogde effect gehad: de (allochtone) cliënt is er beter van geworden.'

De trainers hebben zelf trouwens ook veel opgestoken van het project. Bijvoorbeeld dat diversiteit een ingewikkeld onderwerp is en mensen voor onverwachte dilemma's kan plaatsen – zeker als er zeer persoonlijke, intensieve en langdurige klantcontacten zijn. Katja van der Elst: 'Zodra er waarden in het spel zijn, wordt het lastig. Bijvoorbeeld bij botsende ideeën over opvoeding, autonomie en man/vrouwverhoudingen. Dergelijke verschillen zijn niet zomaar te overbruggen. Soms wordt het moeilijk om nog begrip voor iemand op te brengen, hoe graag je ook wilt. In het vervolg zullen we nog meer rekening houden met de complexiteit van het probleem.

We hebben het project nu afgerond, onze verslagen ingeleverd, en daarmee krijgt het project voor mij een nieuwe start, want het is nog lang niet klaar. Ik ben ervan overtuigd dat juist als het om diversiteit gaat dialoogtraining een heel mooi instrument is. Maar diversiteit is ingewikkeld. Het is niet zo dat als je openstaat voor elkaars verhalen, er automatisch begrip ontstaat.' Het Nieuwe Trivium gaat een volgende keer dus graag weer met een dergelijke organisatie aan de slag. Een vooronderzoek naar de leerbehoefte van de deelnemers zal dan zeker onderdeel van het project zijn. Mita Visser: 'Dat is belangrijk voor het creëren van commitment op de werkvloer van de organisatie. Je kunt op managementniveau wel iets bedenken, maar als dat niet gedragen wordt door de werkvloer, bereik je niet wat je hoopt: verandering van de praktijk.' •



Foto: Marcel van den Bergh (Hollandse Hoogte)

# Ontwikkeling van het programma Caleidoscoop

In het kader van de NSvP-subsidieronde rond diversiteit wordt vanuit het instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid gewerkt aan ontwikkeling van het programma Caleidoscoop. Caleidoscoop is een driedaagse interventie die gericht is op het doorbreken van barrières rond diversiteit en het leren benutten van diversiteit bij creatieve processen.

In het kader van de NSvP-subsidieronde rond diversiteit wordt vanuit het instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid gewerkt aan ontwikkeling van het programma Caleidoscoop. Caleidoscoop is een driedaagse interventie die gericht is op het doorbreken van barrières rond diversiteit en het leren benutten van diversiteit bij creatieve processen.

Waarom Caleidoscoop? De culturele diversiteit in organisaties neemt mondjesmaat toe. En als organisaties culturele diversiteit toelaten, dan wordt de diversiteit vaak onvoldoende benut. Erkennen van diversiteit zorgt voor onzekerheid. Het maakt het lastiger om eenheid in de groep te ervaren, er ontstaan gemakkelijker conflicten. Uit een behoefte aan veiligheid richten groepen zich vaak op wat zij delen in plaats van dat wat hen van elkaar onderscheidt. De unieke inbreng van groepsleden blijft daardoor onderbelicht. Het programma helpt groepen om deze barrières te overwinnen en positieve uitkomsten van diversiteit te realiseren.

## καλος ειδος σκοπειν

In het Grieks betekent Caleidoscoop "mooi beeld zien" (καλος= mooi; ειδος= beeld; σκοπειν= zien). Om creatief te zijn is variatie nodig. Immers, groepsleden met een verschillende achtergrond kunnen unieke perspectieven inbrengen bij het oplossen van problemen. Recent onderzoek laat zien dat cultureel diverse groepen betere ideeën genereren. Het benutten van diversiteit lukt alleen als groepsleden het lef hebben over de eigen grenzen heen te kijken en zich openstellen voor afwijkende perspectieven in de groep.

## Programma

Inhoudelijk bestaat het programma uit groepssessies die gericht zijn op:

- ontwikkeling van een meer inclusieve identiteit: het creëren van een eenheid in de groep waarbinnen mensen erbij kunnen horen, en ook uniek kunnen zijn;
- effectief omgaan met angst en weerstand: zicht krijgen op eigen angsten en weerstanden rond diversiteit en daar iets mee doen.
- zien en ervaren van de waarde van diversiteit: het daadwerkelijk voelen van de energie die loskomt als verschillen de ruimte krijgen en het definiëren van de kansen die diversiteit biedt voor het team.

## Speelruimte

De doelgroep bestaat uit cultureel diverse teams die belemmeringen ervaren rond diversiteit, of meerwaarde willen realiseren vanuit diversiteit. Het gaat om bestaande teams of andere duurzame eenheden van samenwerking. Voor het programma is het belangrijk dat de deelnemers voldoende speelruimte hebben om richting te geven aan hun doelen en werkwijze, meestal teams op strategisch of tactisch niveau. Op dit moment hebben drie try-outs van Caleidoscoop plaatsgevonden met de politie, de zorg en een ministerie als deelnemende organisaties.

*Prof. dr. Karen van Oudenhoven-van der Zee, Instituut voor Integratie en Sociale Weerbaarheid, Rijksuniversiteit Groningen  
Hent Hamming, Adfomovere, Bureau voor Marketing en Communicatie*



# Kleurrijk samenwerken

**Saniye Celik ontwikkelde bij de politie een aanpak om verschillen tussen teamleden te benutten voor het oplossen van een organisatievraagstuk. Kenmerkend voor de aanpak is de koppeling met het primaire proces. Werken aan een inclusieve cultuur en tegelijk de vruchten plukken van diversiteit gaan hand in hand.**

## Hoe ziet de aanpak eruit?

Het doel van de methode is om divers samengestelde werkteams te ondersteunen bij het versterken van hun onderlinge band en hen te stimuleren hun diversiteit in te zetten om de doelen van de organisatie te behalen. Daarbij wordt voortgebouwd op twee al bestaande modellen: het ASPIRE-model, gericht op het vormen van een

inclusieve identiteit, en het Creative Problem Solving-model van Parnes en Osborne (1950), bekend van de brainstormsessies. Het creatief oplossen van problemen vraagt om een brede inventarisatie van ideeën. Door het zoeken naar zo veel mogelijk verschillende inzichten en uitstel van oordeel, worden verschillen beter benut. Het team ervaart dat oplossingen daar beter van worden

## Verscheidend zijn en toch een sterke inclusieve identiteit hebben, hoe kan dat?

Identificatie is een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit van elke groep. In diverse groepen gaat dat minder vanzelfsprekend dan bij homogeenere groepen.

Aan de hand van het ASPIRE-model wordt gekeken naar de identiteiten die in het team aanwezig zijn. Je kan hierbij denken aan culturele en etni-

sche achtergrond, geslacht, functie, opleiding, seksuele oriëntatie, leeftijd, persoonlijkheid, et cetera. De deelnemers werken in steeds wisselende subgroepen. Hierdoor wordt duidelijk dat teamleden op bepaalde aspecten van elkaar verschillen, maar op andere aspecten ook overeenkomst ervaren.

## Wat is vernieuwend aan deze aanpak?

Het benutten van verschillen voor organisatiedoelstellingen lijkt nog weinig te gebeuren. De methode laat zien hoe door een aantal interventies een hechte groep gecreëerd kan worden waarin diversiteit beter benut wordt.

*Meer informatie: Mw.dr.s. Saniye Celik, senior beleidsadviseur Diversiteit van het ministerie voor Binnenlandse Zaken, s.celik@rug.nl.*

## Collectief leren over etnische diversiteit

### Onderzoek als interventie

**De toenemende multiculturaliteit in de studentenpopulatie is een grote verandering voor het hoger en middelbaar beroepsonderwijs. In de docentenpopulatie is de afspiegeling vaak nog ver te zoeken en ook leren over etnische diversiteit is niet vanzelfsprekend. Alleen als er sprake is van een gedeelde visie over wat deze toenemende diversiteit betekent voor de professionaliteit kan het tot teamleren komen. Om tot deze gedeelde visie te komen zijn (zelf)onderzoek en dialoog van belang.**

De ontwikkelde methodiek start met een onderzoeksfase, waarin informatie wordt verzameld over de organisatiecontext en de uitvoeringspraktijk in het desbetreffende onderwijsteam. Aan de hand van een diagnosemodel wordt onder meer de attitude van het team ten opzichte van diversiteit in kaart gebracht. Teamleden gaan hier vervolgens over in gesprek.

Het is vaak de eerste keer dat teamleden open over het onderwerp praten en dat alleen heeft al een enorme meerwaarde. Daarmee kan een goede start gemaakt worden met een leerproces. De praktijk is weerbarstig: het valt niet altijd mee om een open dialoog over dit onderwerp van de grond te krijgen. Belangrijk is om met het gesprek over etnische diversiteit aan te sluiten bij de dominante opvatting over diversiteit van het team. Pas dan ontstaat er vaak ruimte om te praten over de gewenste situatie. 'Als je te hard van stapel loopt kunnen gevoelens van onmacht snel omslaan in weerstand', aldus Jeanine Spierings, een van de onderzoekers.

*Meer informatie: Dr. Martha Meerman, Jeanine Spierings, Hogeschool van Amsterdam, Lectoraat Gedifferentieerd HRM, a.g.a.m.spierings@hva.nl.*

# Verbeelding

door:  
Karel Soudijn

Is het prettig om samen te werken met mensen die een heel andere achtergrond hebben dan u? Ik weet dat het sociaal wenselijke antwoord bevestigend moet luiden, maar zie ook bezwaren. Mensen met een andere achtergrond gedragen zich misschien op een manier die nauwelijks te doorgronden is. Hoeveel moeite kost het om misverstanden uit de weg te ruimen? Laten we er maar niet aan beginnen.

Weerstand is te breken door samenwerking af te dwingen. Zoals tijdens de oorlog, in een legerenheid die is samengesteld uit soldaten met verschillende huidskleur. Amerikaanse psychologen hebben deze ervaringskennis naar allerlei andere situaties vertaald, bijvoorbeeld naar schoolklassen waarin een kind wordt gepest. Om een eind te maken aan pesterijen is het raadzaam om klasgenoten gezamenlijk – en tegen een aantrekkelijke beloning – puzzels te laten oplossen.

Zorg echter dat het meest essentiële puzzelstukje in handen komt van het kind dat buiten de groep dreigt te vallen. Maak pestkoppen afhankelijk van hun eigen slachtoffer. Verhoudingen in de klas zullen er sterk door verbeteren. Het wettelijk verbod op discriminatie markeert een ondergrens. Daarmee wordt echter nog helemaal niet duidelijk hoe we zonder dwang diversiteit kunnen bevorderen in een bedrijf of organisatie. Twee Britse psychologen, Richard J. Crisp en Rhiannon N. Turner, suggereren in de *American Psychologist* van mei/juni 2009 een stap in de goede richting. Ze denken dat

we gebruik kunnen maken van een lijst. Vooroordelen tegen vreemdelingen zijn naar hun mening te verminderen via de verbeelding.

Verbeelding? Crisp en Turner gebruiken een begrip dat een beetje deftiger klinkt, maar dat op hetzelfde neerkomt: gesimuleerd sociaal contact. Stel u voor, aldus deze auteurs, dat u in een drukke treincoupé een boek leest. Tegenover u zit een oudere man met een andere huidskleur. Hij laat merken dat hij dit boek ook kent; het is volgens hem prachtig! U raakt met deze persoon aan de praat: samen voert u een prettige conversatie, op hoog intellectueel niveau.

U zult oudere heren met een andere huidskleur sympathieker gaan vinden als u in uw verbeelding dit gesprek nog wat langer voert. Allerlei interessante onderwerpen passeren de revue. U bereikt het eindstation van deze reis zonder zich een moment te vervelen. Het resultaat? Volgens de hier genoemde psychologen wordt het nu gemakkelijker voor u om in de werkelijkheid ook samen te werken met personen die op de verzonnen figuur lijken. Empirisch onderzoek bevestigt dit, al is nog niet echt duidelijk hoelang het positieve effect van imaginair contact blijft bestaan. Voor mij zetten Crisp en Turner de wereld op zijn kop. Als ik namelijk een hekel aan iemand krijg, dan vermijd ik het contact met die persoon. Mijn imaginaire conversaties worden alleen maar lelijker. En vreemdelingen worden vreemder. Op eigen kracht weet ik niet goed hoe ik in mijn eigen geest positieve gesprekken kan voeren met abjecte figuren. In mijn hoofd duik ik weg. Hier ligt een werkveld braak voor psychologen: coachen van onze verbeelding. De cognitieve revolutie in de psychologie is nog lang niet uitgewoed. •



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

Sonia Sjollema, directeur NSvP  
Geertje Kindermans, eindredactie

### Medewerkers aan dit nummer

Alex Bunjes  
Saniye Celik  
Hent Hamming  
Martha Meerman  
Loes Meeuwissen  
Karen Oudenhoven-van der Zee  
Karel Soudijn  
Jeanine Spearings  
Sijera de Vries

### Fotografie

Herman Wouters  
Hollandse Hoogte

### 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).