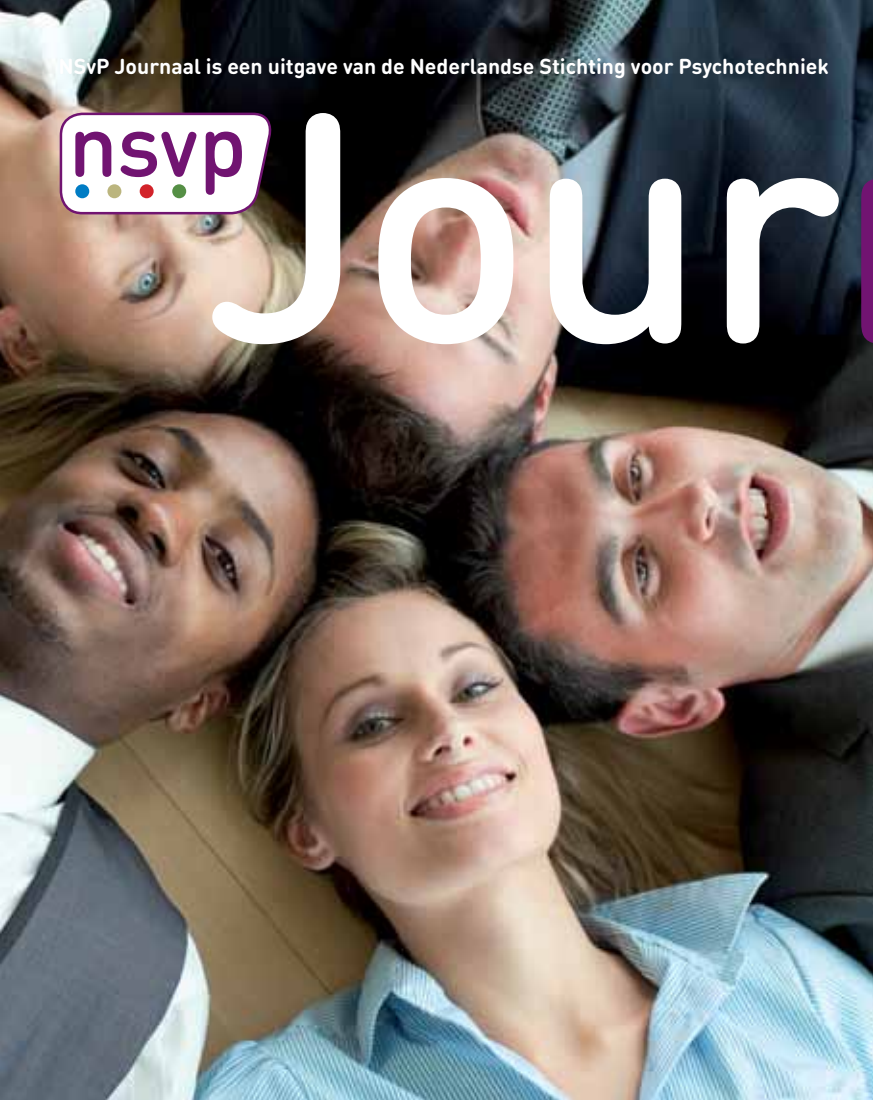




# Journaal



## Ruimte voor innovatie: vertrouw op verschil

Hoe profiteren organisaties van de verschillende invalshoeken van medewerkers? Wat is nodig om verschil te benutten voor kwaliteit? De NSvP brengt vernieuwing in het debat over diversiteit, legt daarbij expliciet de link met innovatie en zocht vooral antwoord op de vraag: hoe kunnen organisaties effectief omgaan met diversiteit? De aandacht is daarbij verschoven van diversiteit als sociaal issue, naar diversiteit als *business case* en als bron voor leren en creativiteit.

We weten inmiddels aardig wat over sociale processen rond diversiteit en de factoren die bijdragen aan een 'inclusieve organisatie' (een organisatie die een integraal diversiteitsbeleid heeft bereikt). Ook bestaan er instrumenten om organisaties bewust te maken van hun eigen business case rond diversiteit. Veel minder weten we over wat er nodig is om aanwezige diversiteit daadwerkelijk om te zetten in creativiteit en innovatie. Recent zag ik de film *Les Intouchables* waarin een Franse aristocraat met een lichamelijke beperking verzorgd wordt door een zwarte man uit de probleemwijken van Parijs. Het plezier en de bijzondere ervaringen die het gevolg zijn van de interactie tussen beide mannen zijn aanstekelijk. De kijker leert iets over de manier waarop mensen positieve energie kunnen halen uit verschil en zo innovatief kunnen zijn. In dit journaal leest u meer van dit soort inspirerende voorbeelden.

De NSvP kreeg van het Ministerie van SZW de opdracht hun Diversiteit-toolbox nieuw leven in te blazen. Het is de bedoeling deze toolbox uit te bouwen tot een hulpmiddel voor organisaties om diversiteit te benutten voor innovatie. We sluiten daarbij aan bij ontwikkelingen rond sociale innovatie, veranderende arbeidsrelaties en nieuw organiseren. Ook laten we ons inspireren door inzichten en ervaringen van anderen. In dit nummer maakt u kennis met verschillende wetenschappers, organisaties en inspirerende projecten die onlangs een bijdrage leverden aan het NSvP-symposium over diversiteit en innovatie.

Ik wens u veel leesplezier.

Karen van Oudenhoven - van der Zee,  
*Bestuurslid NSvP*

## Thema Diversiteit

2 Waarde van een  
creatief divers team

4 Rappen met oude sterren

6 Economisch succes  
van creatieve steden

7 Innoveren met alle  
generaties

8 Column



6



Wat is de relatie tussen creatief denken, diversiteit en innovatie? Amerikaans hoogleraar Scott E. Page kan het haarfijn uitleggen. 'Geef mensen in een divers samengesteld team de vrijheid om hun creativiteit optimaal in te zetten voor het oplossen van een probleem en ze komen tot onverwacht innovatieve oplossingen.' Dat zijn theorie werkt blijkt uit activiteiten van de Nationale DenkTank. Onder andere directeur Hans Peters was onlangs te gast op het NSvP-symposium **Vertrouw op Verschil** en legde uit hoe je met twintig ultra diverse jongeren maatschappelijke problemen kraakt.



Foto's: Neofoto

# Waarde van een creatief divers team

door:  
**Anne Gouweloos**

De meeste organisaties kennen diversiteit als het inzetten van meer allochtonen of vrouwen. Zij willen vrouwelijk leiderschap inzetten of meer allochtone klanten kunnen bedienen. Maar diversiteit is meer. Een divers samengesteld team is vooral goed om te innoveren en om de creativiteit in je organisatie te bevorderen. Het team kan uit allerlei mensen bestaan. Als ze maar anders denken en vanuit hun eigen denkbeelden en perspectieven tot eigen oplossingen komen. Dat toont het onderzoek van Scott E. Page aan.

## Kunst van het vinden

'Diversiteit die je wilt inzetten voor innovatie zit in de hoofden van mensen', zegt Page die wiskunde, economie en sociale wetenschappen studeerde. 'Innovatie ontstaat niet alleen vanuit de kwaliteit van de arbeid en de hoeveelheid geld. Dat blijkt

een te simpele gedachte als je kijkt hoe grote innovaties zijn ontstaan, zoals de iPod, stoomboot, elektriciteit en de elektronenbuis.' Page bestudeerde de heuristiek: de kunst van het vinden. Heuristieken zijn intuïtieve en speculatieve oplossingsstrategieën die mensen inzetten om problemen op te lossen. Page: 'Mensen hebben hun eigen kijk op problemen en oplossingen. Elk persoon heeft zijn eigen manier hierin. Een team van uiteenlopende mensen kijkt vanuit veel verschillende perspectieven naar problemen en komt tot verschillende ideeën en veel oplossingen.'

## Dertig Edisons?

Een team van knappe koppen is geen garantie voor succes als de teamleden dezelfde achtergrond hebben. Ze moeten juist zoveel mogelijk verschillende achtergronden en opleidingen hebben. En elke benadering van een probleem is evengoed als een andere zolang de oplossing nog niet is gevonden. Zet je mensen van verschillende achtergronden samen in een team, dan krijg je een beter resultaat dan wanneer je een team van je beste mensen in jouw bedrijf bijeenbrengt om een probleem op te lossen. Dus divers samengestelde teams presteren beter dan een niet-divers team van je beste mensen. Page: 'Diversiteit overtroeft kundigheid. Kijkt iedereen in het team vanuit dezelfde perspectieven, dan blijft het aantal oplossingen klein. Zet je dertig Edisons bij elkaar, dan kom je tot vijfentwintig oplossingsstrategieën. Zet je één Edison in een team van vijftien mensen uit verschillende landen met diverse wetenschappelijke achtergronden dan komen die samen tot

Hans Peters:

*'Ze zitten nu bij elkaar, maar hebben daarna niets meer met elkaar te maken, dus voelen ze zich vrij'*

Hans Peters op het symposium  
Vertrouw op Verschil van 5 juni j.l.



wel veertig oplossingsstrategieën. Als een divers team zijn verschillende perspectieven en oplossingsstrategieën samenbrengt, dan kan er ineens een superoplossing ontstaan.'

### DenkTank

Dat Page geen onzin vertelt, blijkt in Nederland uit de successen van de Nationale DenkTank. Directeur Hans Peters legt uit wat de DenkTank is en doet. 'Denk aan twintig talentvolle jongeren tussen de 20 en de 30 jaar uit diverse disciplines, zoals biologie, natuurkunde, wiskunde, sociale wetenschappen. Zij buigen zich gezamenlijk over een maatschappelijk probleem en zoeken hier praktische oplossingen voor. Oneerbiedig gezegd: we stoppen ze – onder professionele begeleiding van onze partners zoals McKinsey – vier maanden in een hok en zorgen ervoor dat ze veel kennis over het onderwerp krijgen. Vervolgens laten we hen in alle vrijheid en creativiteit analyses maken en langzaam samen oplossingen zoeken. Daarna toetsen ze die oplossingen aan de praktijk. "Is het wel mogelijk wat we hebben bedacht?", vragen zij zich af. Creativiteit en samenwerken staan voorop in het uitwerken van oplossingen. Dat ze de vrijheid nemen om wat voor idee dan ook maar te bedenken en daar met elkaar over te praten, maakt dat er uiteindelijk een goede oplossing komt. De simpelste basis van creativiteit is: zien waar een probleem zit en dat oplossen. De DenkTank doet dit voor complexe maatschappelijke problemen waar de politiek, wetenschap of het bedrijfsleven al langer vanuit hun eigen zuilen een oplossing voor zoeken.'

### Succesvolle oplossingen

De jongeren van de DenkTank zijn tussen de 20 en 30 jaar. Daar is bewust voor gekozen, want voor hun 20ste weten ze vaak nog te weinig. En zijn ze ouder dan 30 dan neemt de kans toe dat mensen vastzitten in paradigma's. Flexibiliteit in denken is bij de Denktanks van belang, omdat ze maar een korte tijd hebben om nieuwe oplossingen te bedenken. Peters noemt twee succesvolle oplossingen die eerdere teams van de DenkTank bedachten. 'Om de vakkennis van docenten bij te spijkeren en hen nieuwe inzichten te geven, bedacht de DenkTank de persoonlijke assistent: een soort buddy voor docenten. Er zijn er nu 600 in Nederland en het werkt heel goed. Het tweede voorbeeld is de SIRE-campagne om meer respect onder de bevolking te kweken voor hulpverleners. De DenkTank gaf een voorzet voor de campagne naar aanleiding van een onderzoek naar de gezagscrisis bij de politie. Het respect voor hulpverleners is groter sinds die campagne.'

### Ook voor organisaties

Organisaties kunnen de principes van de DenkTank ook toepassen voor innovatieve oplossingen. Peters: 'Dat mensen zich vrij kunnen uiten is heel belangrijk. In de DenkTank is dat goed geborgd. Zij zitten nu bijeen maar hebben daarna niets meer met elkaar te maken, dus ze voelen zich dan ook vrij. Gaat dat niet vanzelf, dan moeten anderen dat stimuleren. Binnen organisaties zitten mensen vaak vast in paradigma's in de zin van: "Dat kan hier niet. Dat hebben we al eerder bedacht maar dat werkt niet." Ik werk bij de NS en eerder bij Unilever en zoek altijd samenwerking met mensen van buiten die een frisse blik hebben. Open naar een probleem kunnen kijken is van groot belang om tot werkbare oplossingen te komen.'

Hans Peters onderschrijft het idee van Scott E. Page: mensen die in alle vrijheid vanuit verschillende achtergronden creatief samenwerken komen tot innovatie. Daarom versterkt diversiteit innovatie.

Meer informatie over de Nationale DenkTank is te vinden op [www.nationale-denktank.nl/home/nieuws/](http://www.nationale-denktank.nl/home/nieuws/).



Foto: Hollandse Hoogte

# Rappen met oude sterren

**Het tv-programma 'Ali B. op volle toeren' brengt twee totaal verschillende werelden bij elkaar: die van bekende zangers van het Nederlandse lied (onder wie Willeke Alberti, Ronnie Tober en Lenny Kuhr) en die van jonge rappers van nu.**

door:  
Loes Meeuwissen



'Het was eigenlijk niet zo ingewikkeld: je neemt iets wat een hele generatie al kent uit het verleden en dat steek je in een nieuw jasje. Daardoor klinkt het helemaal eigentijds en tegelijkertijd vertrouwd,' zegt Vincent ter Voert, creative producer bij Tuvalu Media. Hij is de bedenker van dit succesvolle en bekroonde concept.

Het idee voor het programma ontstond toevallig, vertelt Ter Voert. 'We hadden een afspraak met Ali gepland. Ik wilde per se iets met hem gaan maken, omdat hij een deel van de samenleving representeert dat op de publiekszenders nog niet is vertegenwoordigd. En ik wilde iets met de rap- en jongerencultuur gaan doen. Zo kwam ik op het idee van een ontmoeting tussen twee ogenschijnlijke tegenpolen: de wereld van Ali B. en zijn rappersvrienden en die van de Hollandse hits. De grote overeenkomst tussen beide werelden – een passie voor muziek – zou de verschillen moeten overbruggen. Met die opzet was meteen het noodzakelijke drama in een verhaal gegarandeerd: de deelnemers moesten een enorme hobbel overwinnen, maar er wachtte een grote beloning aan het eind.'

De formule was een gok, maar pakte heel goed uit. 'Die oudere artiesten kenden Ali B. nauwe-

lijks, laat staan de rappers die hij meenam – daar zouden ze op straat liefst een blokje voor omlopen. Bovendien lieten we de deelnemers iets doen wat ze hun hele leven nog niet hadden gedaan, dus waren ze bloedzenuwachtig. Maar al na de eerste proefuitzending bleek dat beide partijen elkaar in de muziek meteen vonden. Ze waren stomverbaasd zoveel in elkaar te herkennen. Dat stelde hen ook gerust. De confrontatie leidde dus niet tot ongemak, maar tot echte geluksmomenten. Zelfs mensen voor wie een vol stadion gesneden koek is, werden tot in hun ziel geraakt door een simpele ontmoeting met een paar muzikanten die vanuit dezelfde passie werkten.'

### Filosofisch

Volgens Ter Voert is het succes van het programma voor een belangrijk deel aan de persoon Ali B. te danken. 'Ali is eigenlijk een heel filosofische man die het leuk vindt om zichzelf intellectueel uit te dagen. Hij schaamt zich er helemaal niet voor te erkennen dat hij iets niet weet, en hij is niet bang voor een mogelijke mislukking. Dat maakt het ook spannend: hij stelt iets in de waagschaal. Een ontmoeting is namelijk niet alleen 'geïnteresseerd zijn in de ander', maar ook de durf om jezelf aan die ander te laten zien. Om te kunnen groeien moet je een hoop risico nemen, en dat doet Ali elke keer weer. En daarbij kan hij de kijker heel goed deelgenoot maken van dat proces.' En loopt zo'n ontmoeting nooit vast?



Foto: Neotato

Vincent ter Voert:

*'De confrontatie leidde dus niet tot ongemak, maar tot echte geluksmomenten'*

Daar is Ter Voert niet zo bang voor. 'Dat zal alleen gebeuren als de inspiratie bij de artiesten wegvloeit.'

### Bedrijfsleven

Zou je dit concept ook in het bedrijfsleven kunnen gebruiken? Ter Voert denkt van wel. 'Mensen willen graag nieuwe dingen ontdekken en anderen ontmoeten die ze nog niet kennen. Dat is een belangrijke motivatie; en de toegevoegde waarde van deze formule is dat je iets ontdekt waardoor je je eigen patronen en mogelijke vooroordelen kunt bijstellen, en dat je "rijker" wordt in kennis.

Bedrijven kunnen op deze manier hun personeel prikkelen om hun eigen manier van werken letterlijk met andere ogen te bekijken en daardoor een soort klankbord te krijgen. Neem Liesbeth List, die in de programmaserie haar lied *Pastorale* inbracht. Zij had het gevoel dat de rappers het nummer opnieuw

bewerkten en er zo een dimensie aan

toevoegden. Mensen werken vaak in patronen waarvan ze zich al lang niet meer afvragen hoe die zijn ontstaan. En daardoor innoveren ze ook niet meer. In die gevallen kan een medewerker uit een andere cultuur of van een andere generatie, iemand die op een totaal nieuwe manier tegen de dingen aankijkt, iedereen weer even prikkelen. Door die inbreng van buitenaf zie je vaak weer iets nieuws en waardevols ontstaan.'

## Randvoorwaarden

Randvoorwaarden om met succes twee werelden bij elkaar te brengen:

- **Geruststelling**, zodat mensen zich – ondanks de grote verschillen – op hun gemak voelen.
- **Avontuur en uitdaging** beloven: je gaat iets heel spannends doen.
- Zorgen voor **voldoende herkenningmogelijkheden**.
- **Veiligheid** bieden waardoor deelnemers zich kwetsbaar durven opstellen.

De Amerikaanse professor Richard Florida is ervan overtuigd dat de wereldeconomie in een grote 'reset' is beland en dat mensen met hun creativiteit de nieuwe economie zullen vormgeven. Talent, technologie en tolerantie zijn drie kernbegrippen van Florida. Een stad met talentvolle inwoners die tolerant zijn ten opzichte van elkaar en technologie op een creatieve manier inzetten, is in economische zin vaak zeer succesvol, zo zegt Florida.



# Economisch succes van creatieve steden

door:  
Anne Gouweloos

Richard Florida heeft met zijn boek *The Rise of The Creative Class* veel invloed gekregen. Hij vergeleek Amerikaanse steden op creativiteit, technologie, innovatie en diversiteit. En ontdekte in 2001 dat het tolerante San Francisco met zijn muziek, een bruisend nachtleven, veel jonge mensen, culturele en etnische diversiteit de meest creatieve stad was. Elf jaar later tweet hij stellig: 'Equal Rights = Economic Growth'. Gelijke rechten leidt tot economische groei. Krijgt iedereen een eerlijke kans op werk en mag iedereen zijn eigen talenten inzetten dan ontstaat er creativiteit in een divers team. Steden waarin talentvolle mensen zich vrij voelen om creatief en vol passie te werken, scoren hoog op economische groei. Dat zijn vaak ook de steden

waar bijvoorbeeld homo's in vrijheid kunnen leven. Het is een open samenleving waar mensen van verschillende culturen samenleven en creatief samenwerken. Menselijke creativiteit is de motor voor economische groei.

## Kom elkaar tegen

Gemeentebesturen hebben zich sinds Florida's boek gericht op het realiseren van creatieve omgevingen. Dat vindt Florida helemaal niet nodig. Mensen kunnen beter hun eigen omgeving creëren. Zo tweet hij: 'People care for and protect the places they love.' Als ze anderen vragen om daarheen te komen, ontstaat er een creatieve omgeving. Maar hoe werkt het in de praktijk? Programmaleider Arie Lengkeek van Architecture Institute Rotterdam kent het werk van Florida. Beiden zijn geïnspireerd door Jane Jacobs. Lengkeek: 'Zij verklaarde in 1961 al het economisch succes van creativiteit. Ze pleit in haar boek *The Death and Life of Great American Cities* voor het combineren van wonen, werken en verkeer zodat de kans op ontmoeting groot is. En dicht op elkaar bouwen zodat mensen elkaar vaak tegenkomen. Dan kan de financiële specialist van de bank in gesprek raken met een webdesigner bij de coffeeshop om de hoek. Zo benut je diversiteit het meest. Utrecht brengt dit in de praktijk. De brede weg onder Hoog Catharijne wordt weer een singel waar mensen elkaar kunnen ontmoeten. Maar Rotterdam werkt ontmoetingen tegen via een spreidingsbeleid onder ondernemers.'

## Ruimte voor Verschil

Tijdens de NSvP-conferentie 'Ruimte voor Innovatie: vertrouwen op verschil', organiseerden Gurkan Celik (hogeschool Windesheim) en Karen van Oudenhoven (universiteit Twente) passend bij de inzichten van Richard Florida de discussie *Innovatie en ondernemerschap*. Centrale vraagstelling: hoe kunnen (etnische) ondernemers hun eigen meervoudige identiteit inzetten als krachtbron voor

innovatie? Wat is ervoor nodig om verschillende invalshoeken en diversiteit in netwerkcontacten productief te maken voor ondernemerschap? Ingebrachte inzichten zijn bruikbaar voor coaching van ondernemers en kunnen vernieuwende perspectieven opleveren voor diversiteitsbeleid in arbeidsorganisaties. Voor een verslag van de conferentie, ga naar [www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl).

## Diversiteitsprobleem?

Hoe zit dat trouwens met Rotterdam? Moet de handen-uit-de-mouwen-havenstad ook creatieve kennisstad worden? Lengkeek: 'Dat is inderdaad het beleid van de gemeente. Wij hebben meege- daan aan het debat daarover. De kracht zit volgens ons vooral in de diversiteit die Rotterdam heeft aan allochtonen, maar de gemeente zag die diversiteit vooral als een probleem. Dat vonden wij een raar verschil. Doe je Florida meer recht, dan kijk je naar het DNA van de stad en de kracht die er in een stad zit. Onder allochtonen zijn veel creatieve jongeren. Als je die steunt en stuurt, dan komen daar mooie dingen uit. Zoals het bevorderen van vakmanschap. Rotterdam zou zich meer kunnen focussen op de kwaliteit van de diversiteit.'

## Uit mensen zelf

Rotterdam is dus havenstad én creatieve stad. Hoe gaat de gemeente daarmee om? Enkele jaren

geleden werd er vooral gestuurd. Bijvoorbeeld bij de herinrichting van de Schiecentrale als creatieve smeltkroes voor beeld en geluid. Dat leidde maar deels tot succes volgens Lengkeek. Nu wacht de gemeente creatieve ongeplande initiatieven af. En ondersteunt die vervolgens. Ook in probleemwijken.

En dat is wat Florida bedoelt. De motor voor economische groei is creativiteit en komt uit mensen zelf op de plek waar zij zich prettig voelen. Lengkeek vindt Schieblock in Rotterdam een voorbeeld. Dat is ontstaan als particulier initiatief in een leegstaand gebouw. Met hulp van de gemeente en een projectinvesteerder is het nu een levendig stadslaboratorium waar architecten, kunstenaars, onderzoekers en ontwerpers samen nieuwe manieren vinden om de stad te transformeren.

# Innoveren met alle generaties

**'Wat mensen thuis van nature doen, vergeten ze zodra ze naar hun werk gaan.' Dit zegt Aart Bontekoning. Hij is organisatieadviseur, onderzoeker en expert op het gebied van generaties in organisaties. Onlangs was hij te gast op het NSvP-symposium *Vertrouw op Verschil* ([www.innovatiefinwerk.nl](http://www.innovatiefinwerk.nl)).**

door: Hieke de Zeeuw

'Leidinggevendens voeden hun eigen kinderen op tot zelfstandige, onafhankelijke individuen en gaan met hen in discussie. Maar op het werk vallen de managers terug op oude, hiërarchische structuren.' En dat is een probleem als je gebruik wilt maken van diversiteit, zo zegt hij. 'Jongeren zijn gewend om op te komen voor zichzelf en zich uit te spreken over wat ze verwachten. Maar eenmaal in een organisatie worden ze geconfronteerd met verouderde trekken van de heersende bedrijfscultuur. Dan valt het niet mee om zichzelf te blijven. Terwijl juist hun authenticiteit zo'n belangrijke waarde voor hen is.'

## Cultuurverandering

Als je ouderen in organisaties succesvol wilt laten samenwerken met de jonge generaties, moet je volgens

Bontekoning niet alleen de jongere generatie meer verantwoordelijkheid geven, maar moet je ook de ruimte scheppen om samen een nieuwe vorm van leiderschap te ontwikkelen. En dat doe je niet door de veranderingen van bovenaf op te leggen. 'Een cultuurverandering is dan geen vooropgezet plan dat top-down moet worden geïmplementeerd, het is een proces dat vorm krijgt vanuit medewerkers zelf.'

## Abeline paradox

'De meeste organisaties zijn nu nog opgebouwd volgens traditionele structuren', stelt Bontekoning. Terwijl de jonge generatie (Generatie Y) creatieve ruimte wil en geen protocollen. Ze wil direct meedoen en invloed op het eigen werk, in plaats van een baas die zegt wat er moet gebeuren. Uit Bontekonings onderzoek

blijkt dat aanpassen aan de bestaande cultuur helemaal niet wordt gewaardeerd door de zittende generaties. Ook de oudere generaties hebben genoeg van die cultuur en hopen op de vernieuwende invloed van jongeren. Bontekoning: 'Hier is sprake van de *Abeline paradox*: samenwerkende generaties raken verzeild in een situatie die niemand van de afzonderlijke groepsleden echt wil, omdat niet wordt gedeeld wat echt wordt beleefd en gewild.'

## Generatie X

Constructief samenwerken met verschillende generaties ontwikkel je al doende, zo ervaart Bontekoning keer op keer. Geen grote stappen in één keer, maar kleine veranderingen die je samen bedenkt en in de praktijk brengt. Hij ziet daarbij een positieve ontwikkeling: 'De generatie X neemt in organisaties de leidinggevende posities over. Deze generatie is, veel beter dan hun voorgangers, de Protestgeneratie, in staat om diversiteit van generaties te zien en te benutten.'

# Grensgangers

door:  
Karel Soudijn

De bioloog Dick Hillenius heeft ooit met stipfeltjes op een kaart aangegeven waar zijn favoriete componisten woonden. Tot zijn verrassing leefden zij meestal in een streek die je als grensgebied kunt aanduiden. Opgroeien bij een grens heeft als voordeel dat je hebt geleerd de wereld van twee kanten te bekijken. En dat is de basis van creativiteit: in staat zijn om van perspectief te wisselen. Daarom zijn smokkelaars vaak ook zo inventief.

Moeten bedrijven meer investeren in mensen die net iets anders zijn dan wij, zodat iedereen in overdrachtelijke zin een grensganger wordt? Diversiteit werd tot voor kort verdedigd met het politieke argument dat discriminatie uit den boze is: verschillende groepen moeten gelijke kansen op aantrekkelijk werk krijgen. Meer variatie binnen een groep werknemers heeft echter ook als voordeel, dat men elkaar

kan leren om andere visies te ontwikkelen. Een mooi idee, mits je er meteen een tweede gezichtspunt bij betreft: grensgebieden lenen zich uitstekend voor schermutselingen. In 1976 publiceerde de Amerikaan Paul Watzlawick een boek dat in Nederlandse vertaling verscheen onder de titel *Is 'werkelijk' waar?* Hierin haalt hij het voorbeeld aan van Amerikaanse soldaten die in de Tweede Wereldoorlog in Engeland waren gestationeerd. Veel van die Amerikaanse jongens zochten contact met Britse meisjes. Daar is later ook onderzoek naar gedaan. Watzlawick vat een belangrijke

conclusie samen: 'Het bleek dat de Engelse meisjes en de Amerikaanse soldaten allemaal vonden dat hun partners zich bij seksuele contacten erg heetgebakerd en ongegeneerd gedroegen.'

De verklaring hiervoor zoekt Watzlawick in verschillende perspectieven op het begrip 'zoenen'. Amerikaanse soldaten hadden thuis geleerd, dat je meisjes heel snel kunt zoenen. Een kus zegt niet zoveel; je zit dan nog maar in de beginfase van het contact met een aantrekkelijke persoon. Maar Engelse meisjes hadden inder tijd van thuis een andere boodschap meegekregen: zoenen is het startpunt van de eindfase. Wie gekust wordt, heeft eigenlijk nog maar twee mogelijkheden: meteen boos weglopen, of gauw met die soldaat in bed stappen.

Watzlawick duidt dergelijke opvattingen aan als verschil in 'interpunctie'. Als u en ik een zin op papier zien staan, kunnen we bij het hardop voorlezen soms heel verschillende accenten leggen, waardoor de betekenis van die zin enorm verandert. Onzekerheden hierover zijn uitdagend, maar vormen ook een bron van misverstanden. En dat leidt vaak weer tot wantrouwen. Probeer u maar eens een grap te vertellen aan iemand die wel Nederlands spreekt, maar voor wie dit niet de moedertaal is. Ik word dan meestal verbijsterd aangekeken. Maar misschien komt dit, omdat mijn arsenaal aan grappen erg beperkt is. Diversiteit en creativiteit hebben geen een-op-een relatie. Mensen die bij elkaar worden gebracht, moeten elkaar voldoende kunnen vertrouwen voordat ze hun zekerheden loslaten. Ook grensbewoners wonen het grootste deel van de tijd aan één kant van de streep. Ze springen niet de hele dag heen en weer.



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

Anne Gouweloos  
Loes Meeuwissen  
Karen van Oudenhoven- van der Zee  
Karel Soudijn  
Hieke de Zeeuw

### Fotografie

Neofoto  
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).