

Voorwoord

Eén ding heb ik de afgelopen jaren over neurodiversiteit op de werkvloer geleerd: het is zelden onwelwillendheid, maar onwetendheid bij leidinggevend en teamleden als de samenwerking in een neurodivers team stagneert. Als mensen eenmaal meer kennis hebben genomen van het onderwerp gebeurt er iets: het begrip dat we allemaal de wereld écht anders ervaren. En dat wat we bij een collega als weerstand ervaren ook verwarring kan zijn. Of afwezigheid bij de vrijdagmiddagborrel mogelijk vermoeidheid is en geen desinteresse. We hebben dan meer mildheid nodig, meer empathie om als team of organisatie effectiever te zijn.

Maar neurodiversiteit is ook gewoon gedoe: als we allemaal op elkaar lijken gaan we sneller, maar niet per se goede kant op. Als we van elkaar verschillen, kunnen er eerder misverstanden of conflicten ontstaan; niet iets waar een leidinggevende op zit te wachten. Daardoor kan neurodiversiteit als onderwerp irritatie of zelfs weerstand oproepen: hoezo moeten we ineens met iedereen rekening gaan houden!? De toegevoegde waarde springt niet altijd direct in het oog, maar is onmiskenbaar van grote waarde voor iedere organisatie.

Nu het onderwerp neurodiversiteit een hot topic is en steeds meer organisaties ermee aan de slag (willen) gaan, wordt wetenschappelijk onderzoek dan ook steeds belangrijker: wat is de businesscase, wat heeft een neurodivers team nodig om te floreren, welke drempels hebben we dan weg te nemen, hoe halen we het beste uit de neurodiversiteitsnetwerken die steeds vaker in organisaties worden opgezet, hoe voorkom je als organisatie *neurodiversitywashing* dat juist vooruitgang van het onderwerp ondermijnt en wat staat de organisatie te doen om een psychologisch veilige omgeving te creëren: het fundament voor ieder team, maar zeker een neurodivers team. Jan geeft de toenemende aandacht voor neurodiversiteit een stevigere basis door de essentie uit recente wetenschappelijke artikelen

te benoemen en natuurlijk zijn eigen onderzoeksresultaten helder uiteen te zetten.

Wat ik ook fijn vind aan Jans onderzoek, is dat de term ‘neurodivergentie’ in dit boek verder bekrachtigd wordt: het geeft veel neurodivergenten de neutrale taal om hun cognitieve profiel bespreekbaar te maken. Dat onderzoek de term ‘neurodivergentie’ legitimeert door de vele overeenkomsten die de diverse neurodivergente profielen blijken te hebben, zal met open armen ontvangen worden. Want het is een grote stap voorwaarts om het sociale model van neurodiversiteit te omarmen: we hebben elk brein nodig; de vraag is alleen in welke setting elk brein floreert.

Jan laat ook zien dat een slimme organisatie zorgt voor zogeheten ‘groene teams’ waarin de kracht van neurodiversiteit volop wordt benut – wat de hele organisatie ten goede komt. Want dit is wat we weten: neuro-inclusief werkt beter voor iedereen en daarin geeft Jan ons de ingrediënten om hieraan te bouwen. Het spreekt me ook aan dat we zien dat we juist niet altijd dezelfde mensen teamrollen moeten geven die ze van nature goed doen, maar soms juist wat minder gangbare keuzes moeten maken om de cognitieve synergie in een team beter te kunnen benutten.

Fijn dat er nu onderzoek is van eigen bodem zodat we ook hier de businesscase steeds sterker kunnen maken. Voorbeelden uit de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk gaan hier niet altijd op en het is jammer als het onderwerp daardoor aan kracht zou inboeten. We hebben zeker nog een wereld te winnen. Gelukkig blijft Jan (met collega’s) verder onderzoek doen. Maar ik ben heel blij dat ik nu ook vanuit onderzoeken uit de Lage Landen tijdens lezingen en trainingen kan zeggen: neurodiverse teams zijn creatiever en productiever, maar... niet vanzelf. Laat dit boek je leiden om verder te bouwen aan een neuro-inclusieve werkvloer. Of je over de streep helpen om dat nu zeker te gaan doen.

SASKIA SCHEPERS

Auteur *Als alle breinen werken* en directeur AllMindsThrive

Inleiding

“Mijn hersenen zijn als een formule 1-auto: onder de juiste omstandigheden razendsnel, maar compleet nutteloos om je boodschappen mee te doen.”

Tegenover mij zit een docent die bereid is om zijn verhaal te delen. Niet omdat het makkelijk is, maar omdat het nodig is. Omdat er nog te veel mensen zijn die zich elke dag proberen staande te houden in een wereld die niet voor hen is ingericht. Ik interview hem voor een van onze onderzoeken naar neurodiversiteit op het werk. Terwijl hij vertelt, luister ik aandachtig en probeer te begrijpen hoe het voor hem is om elke dag te navigeren door een systeem dat niet past bij zijn brein. Sinds zijn diagnoses begrijpt hij dat zijn afwijkende manier van waarnemen beïnvloedt hoe hij zijn werk ervaart, omgaat met collega's en zijn energie verdeelt gedurende de dag. En hij is niet de enige. In de afgelopen jaren heb ik veel van dit soort gesprekken gevoerd. Elk verhaal is uniek, maar de rode draden zijn herkenbaar: een leven lang aanpassen, onzichtbare worstelingen en veel misverstanden op het werk. Sommigen staan aan het begin van hun ontdekkingstocht, anderen zijn vastgelopen en aan het herstellen na een burn-out. Weer anderen hebben na een lange zoektocht eindelijk een plek gevonden waar ze echt tot hun recht komen.

Onderzoekers gebruiken interviews vaak om te achterhalen wat mensen denken, voelen en ervaren. Hoe kunnen we een werkomgeving zo inrichten dat de uitdagingen die ze ervaren, worden vermindert? Welke drempels kunnen we wegnemen om ruimte te bieden voor dit soort talent? Zeker bij thema's waar nog relatief weinig onderzoek naar is gedaan, zoals neurodiversiteit op de werkvloer, zijn persoonlijke verhalen van grote waarde. Ze laten zien wat beleid en protocollen vaak niet vangen: hoe het voelt om je voortdurend te moeten aanpassen, hoe vermoeiend onbegrip kan zijn, en hoeveel

verschil een kleine aanpassing soms kan maken. Dergelijke onderzoeken kunnen veel betekenen voor de mensen die er dagelijks mee te maken hebben. Niet alleen omdat dit onderwerp nog te weinig aandacht krijgt, maar ook omdat werk een belangrijke plek inneemt in het leven van mensen. Het biedt structuur, zingeving en sociale verbinding. Maar het kan ook een bron zijn van stress, uitsluiting of overprikkeling. Zeker voor mensen die op een andere manier denken en waarnemen. Voor veel van deze mensen is het een lange zoektocht naar erkenning, naar de juiste aanpassingen en naar een plek waar ze niet steeds hoeven uit te leggen wie ze zijn. In sommige gevallen lukt dat. Zoals bij de docent die ik mocht interviewen en die heeft ontdekt hoe hij zijn brein het beste kan inzetten:

“Ik kan sommige sommen die voor anderen vanzelfsprekend zijn, niet uitrekenen. Als ik ouders vertel dat de leraar statistiek van hun kind niet weet wat 7 keer 8 is, zijn ze vaak geschokt. Maar als ik erbij zeg dat ik de vraagbaak ben naar wie iedereen komt voor hulp met statistiek, zijn ze blij. Hoe je het vertelt, maakt een enorm verschil. En hoe radicaler ik open ben over mijn autisme, hoe meer ik kan laten zien: wij zijn mensen die belasting betalen en gedichten schrijven. Wij hebben talenten!”

Hier spreekt iemand die niet alleen zijn eigen gebruiksaanwijzing heeft leren ontdekken, maar ook die van zijn omgeving. Iemand die de moed heeft gevonden om dat met anderen te delen. Hij weet inmiddels waar zijn kracht ligt en waar niet, en durft dat ook uit te spreken. Niet om medelijden te vragen, maar om helderheid te scheppen. Om ruimte te maken voor een samenwerking die voor iedereen werkt en waarin ieders brein wordt benut. Het is verfrissend en tegelijk ook confronterend: waarom is dit eigenlijk nog steeds zo bijzonder? Waarom is het voor veel mensen nog steeds moeilijk om open te zijn over hoe je brein werkt? In een wereld waarin ‘normaal doen’ vaak de standaard is en werkomgevingen vaak niet zijn ingericht voor andersdenkenden, voelt openheid over je brein als een kleine revolutie.

Het zijn dit soort verhalen die mij hoop geven op een wereld waarin iedereen de kans krijgt om talent te laten zien. Een werkvloer waar collega's, managers, hr-professionals, coaches en bedrijfsartsen niet alleen bekend zijn met neurodiversiteit, maar er ook met een open blik naar durven te kijken. Waar stigma's plaatsmaken voor nieuwsgierigheid, en verschillen worden gewaardeerd als bron van kracht en vernieuwing. Organisaties die niet alleen ruimte maken voor andersdenkenden, maar actief op zoek gaan naar hun perspectief. Omdat ze begrijpen dat juist daar innovatie en oplossingen ontstaan. En omdat ze zien dat neurodiversiteit niet alleen moreel juist is, maar ook strategisch slim.

Mensen die anders denken, stellen andere vragen en zien onverwachte verbanden of signaleren risico's die anderen over het hoofd zien. Ze kunnen patronen herkennen, doorzetten waar anderen afhaken, of op details letten die voor het geheel cruciaal zijn. Teams worden daardoor minder vatbaar voor groepsdenken en blinde vlekken, juist omdat er mensen aan tafel zitten die niet automatisch meegaan in de dominante denklijn. Daarnaast zorgt het voor loyaliteit, want medewerkers die zich écht gezien voelen, blijven vaak langer bij een werkgever en zijn meer gemotiveerd. In een tijd waarin talent schaars is, liggen hier dus kansen. Er zijn dan ook sterke argumenten voor neurodiversiteit, met allerlei strategische, economische en sociale voordelen, zoals we in hoofdstuk 6 verder zullen bespreken.

Maar veel organisaties zijn daar nog niet. Nog te vaak blijven de talenten van mensen met een neurodivergent brein, zoals mensen met autisme, ADHD of dyslexie, onbenut. Niet omdat die talenten ontbreken, maar omdat ze niet worden herkend. Dat is niet alleen zonde van het talent, het kan ook diep beschadigen. Soms zo diep dat het de manier waarop iemand naar werk en zichzelf kijkt voorgoed verandert. Zoals deze vrouw, die ik sprak tijdens een van onze onderzoeken:

“Tijdens mijn opleiding waren de meesten van mijn studiegenoten neurodivergent. Ik koos een studierichting die vooral andersdenkenden aantrok; misschien ging het daarom toen zo soepel. We waren jong, onervaren en nog niet beschadigd. Maar het werkende leven is me enorm tegengevallen. Daar ben ik pas echt tegen dingen aangelopen. Dingen die ik niet kon bevatten. Waarom gedragen mensen zich zo? Waarom doen ze dit? Waarom zijn er al die impliciete normen? Dat is nu mijn werk en mijn leven.”

Gesprekken als deze zijn vaak emotioneel. Zeker wanneer mensen pas op latere leeftijd achter hun neurodivergentie komen, vallen puzzelstukjes ineens op hun plek. Ze begrijpen dan waarom werk zoveel energie kostte, waarom hun ideeën vaak als ‘raar’ werden gezien, en waarom dingen die voor anderen vanzelfsprekend zijn voor hen zo moeizaam gingen. Burn-outs komen regelmatig voor in deze verhalen, net als de worsteling om een plek op de arbeidsmarkt te vinden. Want hoe open kan je zijn tijdens een sollicitatie? Vertel je over je autisme? Durft een werkgever iemand met ADHD aan te nemen? En als je zegt dat je dyslexie hebt, word je dan als incompetent gezien? Het zijn dilemma’s waarvan de gevolgen vooraf meestal niet te overzien zijn. Alles hangt af van hoe een organisatie ermee omgaat. Of er ruimte is voor verschillende breinen, of niet. Zoals deze net afgestudeerde jongen me vertelde:

“Het negatieve aan mijn neurodivergentie is dat ik waarschijnlijk veel vaker ga worden afgewezen dan normaal. Het positieve daaraan is dat degene die niet goed voor mij wil zijn, me meteen afwijst, en dan kan die persoon me tijdens het werk ook geen pijn meer doen.”

Achter alle kennis in dit boek schuilen verhalen van teleurstelling, uitputting en beschadiging. Verhalen van pijn, van maskeren om erbij te horen en van eindeloze pogingen tot zelfbescherming. Maar ook verhalen van hoop, van groeiende zelfkennis en van de opluchting die ontstaat als iemand eindelijk zichzelf mag zijn. Er zijn werk-

gevers die het aandurven om anders te kijken. Die zich verdiepen in neurodiversiteit en ontdekken welk uniek talent schuilgaat in mensen die jarenlang zijn onderschat. Werkgevers die zelf de voordelen ervaren: de toegenomen creativiteit, de frisse perspectieven en de innovatieve oplossingen voor complexe problemen. Het zijn deze verhalen die laten zien wat er mogelijk is als we ruimte maken voor verschil. Als we niet proberen mensen te laten passen in een omgeving, maar bereid zijn om de omgeving aan te passen aan de mensen. Deze verhalen geven mij de motivatie om door te blijven gaan met onderzoek en vormen ook de motivatie voor dit boek. Want er is rondom neurodiversiteit nog zoveel te ontdekken en aan kennis te delen. De wetenschappelijke kennis staat op dit onderwerp nog maar aan het begin. Er zijn nog veel vragen die wachten op antwoorden, nog veel stemmen die gehoord moeten worden en nog veel neurodivergent potentieel dat ruimte verdient.

Een boek met een missie

Onderzoekers wereldwijd bouwen aan inzichten over hoe neurodivergente medewerkers het beste functioneren in organisaties, wat hen ondersteunt of belemmert, en hoe werkplekken neuro-inclusiever kunnen worden gemaakt. Dankzij duizenden mensen die bereid zijn om aan deze onderzoeken deel te nemen, ontdekken we allerlei voordelen van neurodiversiteit op het werk en krijgen we steeds meer inzicht in hoe we deze voordelen kunnen benutten. Veel van deze kennis blijft echter steken in wetenschappelijke publicaties. Hoewel die waardevol zijn, zijn ze vaak moeilijk toegankelijk voor wie er in de praktijk mee aan de slag wil. En dat is zonde, want juist op de werkvloer is deze kennis hard nodig. Daar begint de verandering. Daar waar beleid wordt gemaakt, teams worden gevormd en mensen dagelijks proberen hun werk zo goed mogelijk te doen. De roep om aandacht voor neurodiversiteit in organisaties wordt steeds sterker. Maar wanneer de intentie er is, is de weg ernaartoe vaak niet zo eenvoudig. Welke stappen kan je nemen om ruimte voor

alle breinen te maken? Hoe werkt een neuro-inclusieve organisatie? Hoe richt je teams zo in dat neurodiversiteit voor alle teamleden werkt? Wat kan neurodiversiteit jouw organisatie opleveren? Het is niet altijd eenvoudig om wetenschappelijk betrouwbare en toegankelijke kennis over dit onderwerp te vinden. En dat is precies waar dit boek bij helpt.

Dit boek gaat over neurodiversiteit in teams en organisaties. Je gaat lezen over wat neurodiversiteit is en welke vormen er zijn. Over de drempels die neurodivergente medewerkers kunnen ervaren op het werk en hoe je die kan wegnemen. Over de waarde van formele diagnoses en van zelfkennis. Over wat voor soort neurodiverse teams de meeste voordelen laten zien en hoe je dit kan bereiken. We duiken in de wereld van samenwerken, ontdekken wat groene teams zijn, bespreken hoe iedereen ervan kan profiteren en hoe leiderschap bepalend kan zijn voor een neuro-inclusieve werkomgeving. We bieden inzichten voor teamleden, managers, hr-professionals én voor mensen die zichzelf regelmatig als 'anders' ervaren. Dit boek is bedoeld voor iedereen die niet alleen wil praten over neuro-inclusie, maar er ook echt mee aan de slag wil. Het is een uitnodiging om te lezen, te luisteren, te leren en samen te bouwen aan werkplekken waar ieder brein ruimte krijgt. Vanuit idealisme, overtuiging of vanuit de hoop op betere teamresultaten.

In dit boek tref je geen persoonlijke anekdotes, geen eenvoudige stappenplannen en geen zelfhulpformules. Hoe waardevol en helpend die ook kunnen zijn, in dit boek kiezen we ervoor om de kennis vanuit de wetenschap centraal te stellen. Op een toegankelijke manier laten we je zien wat deze onderzoeken ons kunnen leren over neurodiversiteit op het werk, en hoe je deze inzichten kan vertalen naar je eigen praktijk. Daarnaast komen een aantal wetenschappers aan het woord die vanuit hun jarenlange onderzoeken reflecteren op vragen met betrekking tot de thema's die we bespreken. Zo gaat Jim van Os in op de waarde van formele diagnoses, Evelien Brouwers heeft het over openheid over neurodivergentie op het werk, Eline

Jammaers bespreekt drempels op het werk en Peggy de Prins behandelt de rol van psychologische veiligheid. De kennis in dit boek laat je reflecteren op jezelf en je omgeving en prikkelt steeds om na te denken wat jij kan veranderen. Het is een fijne kennismaking voor wie nog niet zo bekend is met neurodiversiteit, en biedt tegelijkertijd verdieping voor lezers die al wat meer weten over dit onderwerp en op zoek zijn naar nieuwe inzichten of een manier om deze kennis aan anderen over te dragen.

Hoe dit boek is opgebouwd

We leggen in dit boek voornamelijk de nadruk op de relationele kant van neurodiversiteit op het werk. We verdiepen ons dus in interacties tussen mensen, daar waar mensen samenwerken, communiceren en zich ontwikkelen. Daar waar het vaak mis gaat en ook een van de grootste winsten te behalen valt. We doen dat aan de hand van drie delen.


Het eerste deel gaat over neurodiverse breinen. We bespreken daarin onderwerpen zoals zichtbare en onzichtbare verschillen tussen mensen en verschillende cognitieve profielen. We leggen uit wat neurodiversiteit precies inhoudt, hoe ze ontstaat en wat neurodivergente condities met elkaar gemeen hebben. Ook bekijken we hoe ons brein informatie verwerkt en staan we stil bij de toegevoegde waarde van een formele test of diagnose. Tot slot bespreken we de vele onzichtbare drempels die neurodivergente medewerkers kunnen ervaren.

Het tweede deel richt zich vooral op samenwerken en teams. We gaan daarbij kijken naar de 'businesscase' van neurodiversiteit: wat kan het opleveren? We verdiepen ons in hoe samenwerken eigenlijk werkt, welk soort team geschikt is voor neurodiversiteit en welke teams dat helemaal niet zijn. We bespreken welke impact neurodi-

versiteit heeft op de groepsprocessen in teams, gaan in op de belangrijke rol van psychologische veiligheid en verdiepen ons in de sociale vaardigheden van neurodivergente en neurotypische teamleden.

In het derde deel kijken we naar de omgeving. We beginnen met hoe je je neurodivergentie het beste kan delen op het werk, en hoe je als aanhoorder het beste kan reageren. Daarna kijken we naar de rol van leiderschap. Want hoe stuur je een neurodivers team aan? Wat wordt van een leidinggevende verwacht in een neurodiverse organisatie? En wat als je als leidinggevende zelf neurodivergent bent? We bespreken de belangrijke rol van neurodiversiteitsnetwerken en hoe je er een succes van kan maken. En wat kunnen onder andere hr-professionals, diversiteitsspecialisten en coaches vanuit hun rol betekenen op de weg naar neuro-inclusiviteit?

Ik nodig je uit om dit boek met een open, nieuwsgierige blik te lezen. Laat vaste denkpatronen even los en durf anders te kijken naar thema's als talent, samenwerking en leiderschap. Onderweg zal je inzichten opdoen die misschien afwijken van wat je gewend bent. Ik hoop dat dit boek je verrast, verwart en verrijkt. Want ruimte voor neurodiversiteit begint met nieuwsgierigheid.



DEEL 1
MIJN BREIN

1 Mijn cognitieve profiel

Hoe denk jij? Dit klinkt misschien als een vreemde vraag. Het is tenslotte iets wat je elke dag doet. Waarschijnlijk sta je er niet vaak bij stil. Denken gaat veelal vanzelf, net als ademen en lopen. Maar heb jij je ooit afgevraagd hoe jouw gedachten gevormd worden? Hoe het kan dat jouw gedachten verschillen van die van je collega's en vrienden? Jij ervaart emoties op een bepaalde manier, verwerkt informatie op een bepaalde manier en neemt beslissingen op een bepaalde manier. En die manier verschilt van die van anderen. Hoewel breinen aan de buitenkant hetzelfde lijken, zorgen ze toch voor heel verschillende uitkomsten. Misschien heb je weleens gemerkt dat jij dingen anders aanpakt dan anderen. Of dat iemand op jouw werk, je opleiding of in je familie totaal anders denkt dan jij. Het lijkt wel alsof jullie hersenen een andere taal spreken. Dat is geen toeval. De taal die jouw hersenen spreken, is uniek en past bij jou. Je kan het zien als een vingerafdruk. We noemen deze vingerafdruk ook wel jouw cognitieve profiel. Dit cognitieve profiel omvat de mentale processen die gebruikt worden wanneer je denkt, iets waarneemt, je iets herinnert of problemen oplost. Het verklaart dus waarom jij anders denkt dan anderen.

Het brede spectrum aan cognitieve profielen bij elkaar noemen we neurodiversiteit. Neurodiversiteit gaat dus over iedereen. Neurodiversiteit gaat over bijzondere cognitieve profielen niet als afwijking zien, maar als natuurlijke variatie. In dit boek gaan we ontdekken wat dit betekent voor jou en jouw werk en wat jij kan doen om ruimte te geven aan mensen met een ander cognitief profiel. Maar om dat goed te kunnen begrijpen, zullen we eerst een stap terug moeten doen. Voor we kunnen praten over samenwerken in neurodiverse teams, onzichtbare drempels, veilig anders kunnen zijn en de rol van leiderschap, zullen we eerst moeten kijken naar de

basis: verschillende cognitieve profielen. Wat is het precies? Welke profielen zijn er? En waarom is het zo belangrijk om ze te herkennen, bij jezelf én bij anderen?

Cognitieve verschillen

Om te begrijpen wat jouw cognitieve profiel bijzonder maakt, is het belangrijk om te zien hoe breed de variatie in denkstijlen kan zijn. Deze verschillen worden ook wel cognitieve stijlen genoemd. Wetenschappers hebben in de afgelopen decennia vele tientallen soorten cognitieve stijlen onderscheiden. Cognitieve stijlen beschrijven de verschillende manieren waarop mensen informatie verwerken. Ze leggen vaak de uitersten van die variatie bloot. Wellicht heb je weleens gehoord van **beelddenkers en tekstdenkers**. Waar de een meer visueel denkt, met beelden en metaforen die de manier van denken en informatie verwerken sturen, werkt de ander liever met tekst, om zo via geschreven woorden de wereld te leren begrijpen. Wanneer beelddenkers een probleem willen oplossen, zien ze de oplossing vaak als een plaatje in hun hoofd. Visuele weergave van informatie werkt voor hen dus effectiever dan een uitgebreide beschrijving. Voor tekstdenkers daarentegen zijn juist woorden de sleutel tot begrijpen. Tekstdenkers geven daarom de voorkeur aan een gestructureerde tekst waar in een logische volgorde het probleem of de oplossing wordt beschreven. Het onderscheid tussen beelddenkers en tekstdenkers is dus een voorbeeld van twee cognitieve stijlen die laten zien hoe mensen kunnen verschillen in de manier waarop hun brein werkt. Deze verschillende cognitieve stijlen zijn niet beter of slechter, maar simpelweg anders. Ze spelen een belangrijke rol in hoe we leren en met elkaar samenwerken.

Zoals dat gaat in de wetenschap, worden er nog steeds nieuwe cognitieve stijlen ontdekt en bestaande inzichten bijgewerkt. Er is tussen wetenschappers veel discussie over welke cognitieve stijlen ons verder brengen in het begrijpen van hoe we denken. Sommige

cognitieve stijlen gaan over een specifiek deel van hoe we informatie verwerken. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop jij beslissingen neemt in je leven. Ben jij vooral analytisch, iemand die alles zorgvuldig afweegt, de voors en tegens op een rijtje zet? Of ben je meer intuïtief, ga je meer op je gevoel af, en vertrouw je op eerdere ervaringen om snel te besluiten wat goed voelt? Er zijn daarnaast ook verschillen in hoe we onze aandacht verdelen. Sommige mensen hebben bijvoorbeeld een sterk gevoel voor details. Een kleine afwijking, een foutje of een detail dat niet helemaal klopt, valt hen meteen op. Anderen zijn meer conceptuele denkers en houden vooral het grotere plaatje scherp voor ogen.



Gebruik jouw cognitieve stijl als kompas

Als je weet of je meer visueel, tekstueel, intuïtief of analytisch denkt, kan je je manier van werken hierop afstemmen.

Alle manieren van denken zijn waardevol. Vooral wanneer personen met heel verschillende cognitieve stijlen samenwerken, kunnen zij elkaar goed aanvullen. Toch kunnen deze verschillen ook lastig zijn. Ze zorgen ervoor dat je elkaar niet altijd goed begrijpt, wat kan leiden tot misverstanden. Het kost namelijk moeite om je in de ander te verplaatsen. Maar als je samen met collega's nadenkt over iets nieuws, zoals een product, een evenement of een procesverbetering, merk je vaak ook de kracht van die verschillen. Collega's kunnen daardoor met ideeën komen waar jij nog niet aan had gedacht. Het eindresultaat is vaak beter dan wat je alleen had kunnen bereiken. Op zulke momenten gebeurt er iets bijzonders: er komt dan een vruchtbaar proces op gang waarin alle cognitieve stijlen van jou en je collega's worden benut. Er ontstaat dan iets wat groter is dan de som der delen. We noemen dit ook wel cognitieve synergie, maar daarover later meer.

Laten we eens kijken naar een aantal cognitieve stijlen. Alle cognitieve stijlen bespreken gaat niet; daarvoor zijn het er simpelweg te veel. Maar laten we drie bekende stijlen uitlichten en bespreken hoe die bepalen hoe jij leert, problemen oplost en beslissingen neemt. Je zal zien dat je meer inzicht krijgt in hoe jouw gedachten zich vormen. Ook zal je zien hoeveel variatie er is in onze manier van denken. Ik nodig je uit om bij iedere cognitieve stijl jezelf af te vragen: ‘Wat past bij mij? En herken ik deze stijlen bij mensen in mijn omgeving?’

Convergent of divergent denken

Heb je weleens gehoord over convergent en divergent denken? Deze twee denkstijlen geven uitersten weer van hoe je een probleem kan oplossen. Convergent denken betekent dat je bij het oplossen van een probleem gericht bent op het vinden van één juiste oplossing. Convergente denkers gaan vaak systematisch en analytisch te werk. Ze strepen een voor een onjuiste oplossingen weg om zo het juiste antwoord te vinden. Je zou het kunnen zien als het oplossen van een rekensom waarbij er maar sprake is van één correct antwoord. Een groot voordeel van deze manier van denken is de nauwkeurigheid. Doordat nauwgezet een bepaalde structuur gevolgd wordt, is het proces goed te controleren en daarmee de uitkomst ook betrouwbaar. Beroepen die veel analyse vergen, zoals wetenschappers of technische ingenieurs, leunen vaak sterk op convergent denken. Door het volgen van een logische, gestructureerde manier van denken komt de juiste oplossing bovendrijven. Daartegenover staat divergent denken. Bij divergent denken gaat je brein in een creatieve modus. Je bent dan vooral gericht op het genereren van zoveel mogelijk verschillende ideeën. Je zoekt niet direct naar het juiste antwoord, maar in plaats daarvan wil je vooral zoveel mogelijk verschillende antwoorden bedenken zodat je daarna een keuze kan maken. Wanneer je sterk bent in divergent denken, kom je vaak met oplossingen waar anderen nog niet aan hadden gedacht.

Hoewel je waarschijnlijk een voorkeur hebt voor een van deze twee stijlen, zal je in de praktijk beide manieren van denken gebruiken. Beide stijlen zijn namelijk nodig. Welke stijl je op welk moment gebruikt, is vooral afhankelijk van het probleem dat je wil oplossen. Dat kan je zien aan de hand van dit voorbeeld van twee vragen:

Bedenk zoveel mogelijk antwoorden op de vraag:
wat kan je allemaal doen met een ballon?

Welk woord hoort logisch bij de volgende woorden?
klok – hart – trom

bloed minuut geluid ritme

Als je de eerste vraag goed wil beantwoorden, zal je zoveel mogelijk toepassingen van een ballon moeten bedenken. Hier gaat het dus om de kwantiteit. Hoe meer unieke antwoorden je weet te geven, hoe beter je de vraag hebt beantwoord. Dit in tegenstelling tot de tweede vraag, waar het juist gaat om het vinden van het juiste antwoord. Of je convergent of divergent denkt wordt dus vaak bepaald door wat je wil bereiken. In sommige gevallen gebruik je zelfs beide. Neem bijvoorbeeld een brainstormsessie waarin je eerst met collega's zoveel mogelijk ideeën wil bedenken, wat dus vooral divergent denken vereist. Om daarna uit al die ideeën het beste idee te selecteren, wat juist een convergente manier van denken vraagt. Hoewel je dus beide denkmethoden regelmatig zal toepassen, heb je waarschijnlijk wel een voorkeur voor een van deze vormen. Ongemerkt zal je die stijl vaker gebruiken en je daarbij ook meer in je kracht voelen.

Veldafhankelijk of veldonafhankelijk denken

Een andere cognitieve stijl gaat over hoe onafhankelijk jouw gedachten zich vormen. Maak je vaak gebruik van anderen in je omgeving bij het verwerken van informatie? Mensen die sterk vertrouwen op hun omgeving bij het interpreteren van informatie, worden ook wel veldafhankelijk genoemd. Het begrip ‘veld’ refereert hier aan de sociale omgeving. Veldafhankelijke mensen hechten vaak meer waarde aan de bevestiging van collega’s, vrienden en familie bij het nemen van een beslissing. Ze gebruiken de kennis en aanwijzingen van anderen om context te scheppen en zo betekenis te geven aan wat ze waarnemen. De inzichten van anderen zijn voor hen dus erg belangrijk. Deze inzichten helpen hen om zich zekerder te voelen over de keuzes die ze maken. Daartegenover staan mensen die meer veldonafhankelijk denken. Deze mensen verwerken informatie op een meer autonome manier, zonder daarbij veel belang te hechten aan of gebruik te maken van anderen. Vaak zijn deze mensen goed in het abstract benaderen van een probleem en het begrijpen van complexe systemen. Ze vertrouwen voornamelijk op hun eigen denkkracht, waardoor ze onafhankelijke keuzes kunnen maken. Waar veldafhankelijke mensen dus vooral leunen op hun sociale omgeving om tot de juiste keuze te komen, vertrouwen veldonafhankelijke mensen vooral op hun eigen analytische vaardigheden. Ook hiervoor geldt dat er geen betere stijl is, het zijn enkel verschillende manieren om tot een beslissing te komen.

Reflectief of intuïtief denken

De laatste cognitieve stijl die we uitlichten gaat over de kunst van het logisch nadenken. Logisch nadenken is het vermogen om op een gestructureerde en rationele manier tot antwoorden te komen. In wetenschappelijke onderzoeken wordt deze stijl vaak gemeten aan de hand van drie eenvoudige vragen. Laten we, voordat we deze stijl verder toelichten, deze test eens zelf doen. We noemen deze test ook wel de cognitieve-reflectietest. De test bestaat uit drie eenvoudige

dige rekensommen, die je hierna vindt. Kies bij iedere vraag het antwoord dat volgens jou het meest logisch is.

Een batje en een pingpongbal kosten samen 1,10 euro.
Het batje kost 1 euro meer dan de pingpongbal.
Hoeveel kost de pingpongbal?

- 5 cent 10 cent 9 cent 1 cent

Als 5 machines in 5 minuten 5 broden snijden, hoelang duurt het dan om met 100 machines 100 broden te snijden?

- 5 minuten 100 minuten 20 minuten 500 minuten

In een meer groeien waterlelies. De waterlelies verdubbelen zich elke dag. Als het 48 dagen duurt om het hele meer te bedekken, hoelang duurt het dan om het halve meer te bedekken?

- 47 dagen 24 dagen 12 dagen 36 dagen

De kans is groot dat je bij een of meer van deze vragen al snel een antwoord in je hoofd had. We noemen dit intuïtie. Dit snelle, intuïtieve antwoord voelt logisch aan, maar is niet altijd ook het juiste antwoord. Wanneer je wat langer over de vraag nadenkt, zie je wellicht dat het intuïtieve antwoord fout blijkt te zijn. De cognitieve reflectietest meet in feite in hoeverre je in staat bent om foutieve intuïtieve gedachten te onderdrukken en bewust na te denken over een probleem. We noemen dit vermogen om verder te redeneren dan je eerste ingeving ook wel reflectief denken.

Laten we de antwoorden die jij hebt gegeven in deze test eens vergelijken met de juiste antwoorden. De eerste vraag over het batje en de pingpongbal heeft als intuïtief antwoord 10 cent, terwijl het juis-

te antwoord 5 cent is. Voor de tweede vraag geldt hetzelfde: wellicht koos je intuïtief voor 100 minuten, hoewel het juiste antwoord 5 minuten is. Het intuïtieve antwoord voor de derde vraag over waterlies is 24 dagen, terwijl het juiste antwoord 47 dagen is. Nu je je antwoorden hebt vergeleken, is de vraag hoeveel antwoorden jij goed had. Hoe vaak koos je voor het intuïtieve maar foute antwoord? Met andere woorden, dacht jij vooral reflectief of intuïtief? Wanneer je vooral reflectief denkt, ben je geneigd om verder te denken, kritische vragen te stellen en alle opties zorgvuldig af te wegen voordat je een besluit neemt. Je wil graag eerst goed overzicht krijgen en nadenken voordat je een keuze maakt. Je probeert daarbij fouten te vermijden. Mensen die vooral intuïtief denken, vertrouwen sterk op hun eerste ingeving, die vaak gebaseerd is op eerdere ervaringen. Deze manier van denken is snel en efficiënt, maar daarmee ook foutgevoeliger.

Jouw cognitieve profiel

We hebben nu slechts een aantal cognitieve stijlen bekeken. Waarschijnlijk heb je sommige dingen bij jezelf herkend en andere dingen helemaal niet. Het doel was om je te laten inzien hoeveel verschillende combinaties van stijlen mogelijk zijn en hoeveel we dus van elkaar verschillen. Al deze stijlen bij elkaar bepalen jouw unieke cognitieve profiel, evenals bij de mensen om je heen. Natuurlijk zijn deze stijlen niet zwart of wit. In verschillende contexten zal je andere cognitieve stijlen gebruiken. Maar jouw voorkeurstijlen, jouw cognitieve profiel, zegt veel over hoe jij denkt. Ze vormen een belangrijk onderdeel van wie jij bent. En wanneer je meer inzicht krijgt in hoe jij denkt, weet je ook beter waar je goed in bent.

In het volgende hoofdstuk duiken we in de wereld van uiteenlopende cognitieve profielen. We ontdekken wat neurodiversiteit betekent en hoe zichtbare én onzichtbare verschillen ons dagelijks leven vormgeven, vaak op manieren die we niet eens doorhebben.

Over denken

- Hoe zou jij jouw eigen cognitieve profiel omschrijven?
- Hoe herken je jouw cognitieve profiel in dagelijkse situaties?
- Welke cognitieve stijlen herken je bij je collega's of vrienden, en hoe verschillen die van jouw eigen stijlen?

Meer vanuit de wetenschap

Aggarwal, I., Schilpzand, M. C., Martins, L. L., Woolley, A. W., & Molinaro, M. (2023). The benefits of cognitive style versatility for collaborative work. *Journal of Applied Psychology, 108*(4), 647-659. <https://doi.org/10.1037/apl0001035>

Kozhevnikov, M. (2007). Cognitive styles in the context of modern psychology: Toward an integrated framework of cognitive style. *Psychological Bulletin, 133*(3), 464-481. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.133.3.464>

Riding, R., & Cheema, I. (1991). Cognitive styles – an overview and integration. *Educational Psychology, 11*(3-4), 193-215. <https://doi.org/10.1080/0144341910110301>

