

A man with short dark hair and a beard, wearing a blue suit jacket over a white shirt, is looking down and to the left with a thoughtful expression. He is in a modern office with large windows in the background showing a cityscape. The lighting is bright and modern, with recessed ceiling lights.

De kracht van probleemoplossingstijlen: Het VIEW model en cognitieve diversiteit.

**Luc De Schryver
o2c2 Consulting**

September 2025

Inhoud

1. Inleiding	3
2. Theoretisch kader van het VIEW model	3
3. Dimensies van het VIEW model	4
3.1 Oriëntatie op verandering (OC).....	2
3.2 Manier van Verwerken (MP).....	3
3.3 Manieren van beslissen (WD).....	3
4. Psychometrische eigenschappen en validatie	5
5. Cognitieve diversiteit: Definitie, impact en organisatorische relevantie	5
6. Organisatieklimaat en hulpmiddelen die cognitieve diversiteit ondersteunen.....	7
6.1 De Situationele Verwachtingsvragenlijst (SOQ).....	8
6.2 Andere leidende instrumenten.....	8
7. Praktijkvoorbeelden en praktische toepassingen van het VIEW model.....	9
7.1 Het programma voor leiderschap, innovatie en groei (LIG) van General Electric ...	9
7.2 Kredietunies: Procesinnovatie en cognitieve diversiteit	9
7.3 IBM en het Braziliaanse systeem van kredietunies (Sicoob)	10
7.4 IBM en Prairie Kredietunies: Modernisering betalingen	10
7.5 Noorse Luchtvaart: Gebruikersgericht ontwerp en het VIEW-model	10
8. Uitdagingen in het managen van cognitieve diversiteit.....	11
8.1 Interpersoonlijke spanningen en miscommunicatie	11
8.2 Sociale categorisatie en groeps-/groepsdynamiek	11
8.3 Weerstand tegen verandering en conformiteitsdruk.....	11
8.4 Uitdagingen in teamsamenstelling en procesontwerp.....	11
8.5 Leiderschap en organisatieklimaat	12
8.6 Meten en evaluatie	12
9. Strategieën en beste praktijken voor het managen van cognitieve diversiteit	12
9.1 Cognitieve diversiteit zichtbaar maken en waarderen	12
9.2 Bouw bewust aan diverse teams.....	12
9.3 Stimuleer psychologische veiligheid en inclusieve communicatie.....	13
9.4 Structureer teamprocessen om stijlen in balans te brengen	13
9.5 Investeer in leiderschapsontwikkeling en inclusieve praktijken	13
9.6 Gebruik beoordelingsinstrumenten om stijlen in balans te brengen	13
9.7 Organisatiesystemen en -beleid op elkaar afstemmen	14
9.8 Maak gebruik van technologie en digitale hulpmiddelen.....	14
9.9 Voortdurend leren en aanpassen	14

10. Aanvullen met recent onderzoek en beste praktijken	15
11. Conclusie.....	16
Referenties.....	17

1. Inleiding

In een tijdperk dat gekenmerkt wordt door snelle technologische vooruitgang, wereldwijde concurrentie en voortdurende verandering, worden organisaties steeds meer uitgedaagd om complexe problemen op te lossen en zich snel aan te passen aan nieuwe realiteiten. Hoewel technische expertise en operationele efficiëntie essentieel blijven, wijst steeds meer onderzoek op de transformerende invloed van cognitieve diversiteit - de verschillen in hoe individuen denken, informatie verwerken en uitdagingen aanpakken - op organisatorische innovatie, aanpassingsvermogen en veerkracht. Het VIEW model van probleemoplossingsstijlen biedt een robuust, op onderzoek gebaseerd raamwerk voor het begrijpen, meten en benutten van deze verschillen binnen teams en organisaties. Deze white paper biedt een uitgebreide analyse van de theoretische onderbouwing en praktische dimensies van het VIEW model, verkent de organisatorische voordelen en uitdagingen van cognitieve diversiteit, en biedt bruikbare strategieën en best practices voor leiders, HR en Organisatie Ontwikkeling (OD) professionals die het volledige potentieel van hun teams willen benutten.

2. Theoretisch kader van het VIEW model

Het VIEW model (een maat voor probleemoplossingsstijl) is gebaseerd op tientallen jaren onderzoek op het snijvlak van psychologie, creativiteit en organisatorisch gedrag. Het conceptualiseert probleemoplossingstijlen als consistente, meetbare voorkeuren die vorm geven aan hoe individuen uitdagingen benaderen, verwerken en oplossen. In tegenstelling tot modellen die enkel focussen op vaardigheden of bekwaamheden, benadrukt VIEW *de stijl* - de natuurlijke, geprefereerde manier waarop een persoon omgaat met problemen en verandering. Dit onderscheid is cruciaal: terwijl vaardigheden ontwikkeld kunnen worden en vaardigheden kunnen fluctueren, vertegenwoordigt stijl een relatief stabiel aspect van persoonlijkheid en cognitie dat gedrag in verschillende contexten beïnvloedt.

De theoretische basis van VIEW integreert drie belangrijke constructen: leerstijl, cognitieve stijl en psychologisch type. Door deze integratie kan het model een breed spectrum van individuele verschillen vastleggen die relevant zijn voor het creatief oplossen van problemen en verandermanagement. Het model is opzettelijk agnostisch met betrekking tot

Specifieke creatieve probleemoplossende processen, om ervoor te zorgen dat het stijl meet in afhankelijk van proces of vaardigheid.

3. Dimensies van het VIEW model

Het VIEW model identificeert drie onafhankelijke, empirisch gevalideerde dimensies van probleemoplossende stijl: Oriëntatie op Verandering, Manier van Verwerken en Manieren van Beslissen. Elke dimensie vertegenwoordigt een continuüm van voorkeuren en samen bieden ze een genuanceerde kaart van cognitieve diversiteit binnen individuen en teams.

Oriëntatie tot verandering (OC) Deze dimensie geeft weer hoe individuen het liefst omgaan met verandering en nieuwigheid. Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee primaire stijlen:

- **Verkenner:** Gevoed door nieuwigheid, ambiguïteit en het nastreven van nieuwe mogelijkheden. Explorers zijn vaak de eersten die gevestigde normen uitdagen, op zoek gaan naar onbekend terrein en originele ideeën genereren. Ze gedijen goed in omgevingen die waarde hechten aan experimenteren en zich prettig voelen bij onzekerheid.
- **Ontwikkelaar:** Uitblinken in het verfijnen, verbeteren en implementeren van

bestaande ideeën. Ontwikkelaars geven de voorkeur aan structuur, discipline en incrementele verbetering. Ze zijn bedreven in het structureren van chaos, het optimaliseren van processen en zorgen ervoor dat innovaties praktisch en haalbaar zijn.

De dimensie Oriëntatie tot Verandering is verder onderverdeeld in drie subschalen:

– **Voorkeur voor nieuwigheid (NV):** De mate waarin een individu op zoek gaat naar nieuwe ervaringen en ideeën.

– **Structuur en autoriteit (SA):** De mate waarin een persoon waarde hecht aan gevestigde procedures en hiërarchische begeleiding.

– **Zoekstrategie (SS):** De aanpak die wordt gevolgd om informatie en dus oplossingen te verkennen of te exploiteren.

Manier van Verwerking (MP). Deze

dimensie geeft aan hoe individuen bij voorkeur informatie verwerken en omgaan met anderen tijdens het oplossen van problemen:

- **Externen:** Krijgen energie van interactie en delen ideeën vroeg en vaak met anderen. Ze profiteren van brainstormsessies, groepsdiscussies en samenwerkingsomgevingen.
- **Internen:** Hebben een voorkeur voor stille reflectie en solitaire analyse voordat ze ideeën delen. Ze werken liever

zelfstandig en hebben misschien tijd nodig om hun gedachten te ontwikkelen voordat ze bijdragen aan groepsdiscussies op.

Manieren van Beslissen (WD). Deze dimensie beschrijft de primaire nadruk die individuen leggen op mensen of taken bij het nemen van beslissingen:

- **Persoonsgerichte Beslissers:** Interpersoonlijke harmonie, relaties en de emotionele impact van beslissingen. Ze zijn afgestemd op groepsdynamiek en streven ernaar om een positieve, inclusieve sfeer te behouden.
- **Taakgerichte Beslissers:** Leggen de nadruk op logica, objectiviteit en het bereiken van resultaten. Ze richten zich op de rationele, praktische aspecten van de besluitvorming en geven mogelijk de voorkeur aan resultaten boven relaties.

Psychometrische eigenschappen en validatie

Het VIEW-model wordt geoperationaliseerd door middel van een 34-item beoordelingsinstrument, "VIEW: An Assessment of Problem-Solving Style", dat de drie dimensies en hun subschalen meet. Uitgebreid onderzoek gedurende meer dan 20 jaar heeft de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument aangetoond. De interne consistentie (Cronbach's alpha) voor de drie hoofddimensies is hoog (rond de .86), en de subschalen van Oriëntatie tot

Verandering vertonen ook een sterke interne consistentie (~.87). Factoranalyses ondersteunen de driedimensionale structuur van het model en test-hertest onderzoeken geven aan dat VIEW-scores stabiel zijn in de tijd, met correlaties variërend van .60 tot .93 over intervallen van een maand tot twaalf maanden.

Belangrijk is dat VIEW eerder stijlvoorkeuren beoordeelt dan creatief vermogen of intelligentie. Studies hebben geen significante correlaties aangetoond tussen VIEW scores en metingen van creatieve productiviteit of intelligentie, wat de focus van het model op *de manier waarop* mensen problemen oplossen onderstreept, niet *hoe goed* ze dat doen.- Prioriteit geven aan

Cognitieve diversiteit: definitie, impact en relevantie voor de organisatie

Cognitieve diversiteit verwijst naar de verschillen in perspectieven, denkprocessen en probleemoplossende strategieën die individuen in een groep inbrengen. Het omvat variaties in hoe mensen denken, informatie interpreteren en uitdagingen benaderen, en gaat verder dan diversiteit op oppervlakkig niveau zoals ras, geslacht of leeftijd.

Cognitieve diversiteit is een belangrijke motor voor innovatie, creativiteit en aanpassingsvermogen in organisaties. Onderzoek toont consequent aan dat teams met een hoge cognitieve diversiteit meer ideeën genereren, een breder scala aan alternatieven overwegen en beter in staat zijn om complexe, ambigue problemen op te lossen.

Cognitieve diversiteit brengt echter ook uitdagingen met zich mee. Verschillen in denkstijlen kunnen leiden tot misverstanden, interpersoonlijke spanningen en conflicten als er niet effectief mee wordt omgegaan. De kans op miscommunicatie neemt toe wanneer teamleden verschillende benaderingen hebben voor het oplossen van problemen, het verwerken van informatie of het nemen van beslissingen. Organisaties moeten daarom een klimaat creëren dat psychologische veiligheid, vertrouwen en open communicatie ondersteunt om de voordelen van cognitieve diversiteit ten volle te benutten.

Organisatieklimaat en hulpmiddelen die cognitieve diversiteit ondersteunen

Een ondersteunend organisatieklimaat is de essentiële context waarin cognitieve diversiteit kan gedijen en innovatie kan stimuleren. Decennia van onderzoek, inclusief meta-analyses en grootschalige veldstudies, hebben verschillende belangrijke klimaatfactoren geïdentificeerd:

- **Vertrouwen en Openheid:** Vertrouwen is fundamenteel voor psychologische veiligheid en stelt mensen in staat om onconventionele ideeën te delen zonder angst voor spot of represailles. Openheid in communicatie zorgt ervoor dat verschillende perspectieven worden gehoord en gewaardeerd, wat het risico op groepsdenken vermindert en een cultuur van constructief debat bevordert.
- **Idee-tijd en ideeënondersteuning:** Het is van cruciaal belang dat werknemers tijd en middelen krijgen om nieuwe ideeën te onderzoeken, uit te werken en te testen. Ideeënondersteuning verwijst naar de aanmoediging en praktische steun die wordt gegeven aan nieuwe initiatieven, waarmee wordt aangegeven dat innovatie niet alleen is toegestaan maar ook wordt verwacht.
- **Participatief leiderschap en autonomie:** Leiders die teamleden betrekken bij de

besluitvorming, autonomie aanmoedigen en inclusief gedrag laten zien, creëren een klimaat waarin cognitieve diversiteit wordt gebruikt voor het creatief oplossen van problemen.

- **Debat en constructief conflict:** Een klimaat waarin debat en constructieve onenigheid welkom zijn, stelt teams in staat om meerdere invalshoeken te overwegen, aannames in twijfel te trekken en tot meer solide oplossingen te komen. Dit is vooral belangrijk in cognitief diverse teams, waar verschillen anders tot onproductieve conflicten kunnen leiden als er niet goed mee wordt omgegaan.
- **Risico's nemen en faalangst tolereren:** Innovatie gaat inherent gepaard met onzekerheid en de mogelijkheid van mislukking. Organisaties die risico's tolereren en mislukkingen zien als een leermogelijkheid, creëren ruimte voor experimenten en baanbrekend denken.

- **Psychologische veiligheid:** Teams met een hoge mate van psychologische veiligheid zullen eerder profiteren van cognitieve diversiteit, omdat leden zich veilig voelen om afwijkende meningen te uiten, fouten toe te geven en om hulp te vragen.
- **Samenwerkingsklimaat:** Samenwerking op meerdere niveaus - organisatorisch, leidinggevend en collegiaal - matigt de relatie tussen cognitieve diversiteit en creativiteit, maakt het delen van kennis mogelijk en vermindert de negatieve effecten van conflicten.
- **Leergerichtheid en voortdurende verbetering:** Een klimaat dat leren, reflectie en voortdurende verbetering waardeert, ondersteunt de integratie van verschillende perspectieven en voortdurende innovatie.
- **Erkennings- en beloningssystemen:** Het afstemmen van incentives en erkenning op innovatief gedrag en het gebruik van diverse denkstijlen versterkt de waarde die wordt gehecht aan cognitieve diversiteit.

21 De Situational Outlook

Vragenlijst (SOQ)

De SOQ is een van de meest gevalideerde en toegepaste instrumenten voor het beoordelen van het organisatieklimaat voor creativiteit, innovatie en verandering. De SOQ is al meer dan vijf decennia

ontwikkeld en is geworteld in het baanbrekende werk van Göran Ekvall. De SOQ meet negen dimensies van organisatieklimaat waarvan onderzoek heeft aangetoond dat ze cruciaal zijn voor het bevorderen van innovatie en het ondersteunen van cognitieve diversiteit.

De SOQ maakt gebruik van zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens, waardoor organisaties een genuanceerd inzicht krijgen in hun klimaat en bruikbare inzichten voor verbetering. De psychometrische eigenschappen zijn robuust, met een hoge betrouwbaarheid (gemiddelde Cronbach's alpha van .86) en een aangetoonde validiteit in diverse organisatorische contexten.

22 Andere toonaangevende

instrumenten Andere instrumenten die cognitieve diversiteit en innovatie ondersteunen zijn de Team Climate Inventory (TCI) en Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Elk instrument biedt unieke inzichten en kan het beste worden geselecteerd op basis van de behoeften van de organisatie, de context en de specifieke dimensies van cognitieve diversiteit en klimaat die het meest relevant zijn voor de doelen van de organisatie.

3. Praktijkvoorbeelden en praktische toepassingen van het VIEW model

De praktische toepassing van het VIEW model in organisatorische omgevingen wordt geïllustreerd door verschillende casestudies in verschillende sectoren, waaronder productie, financiële diensten, technologie en luchtverkeersleiding. Deze voorbeelden laten zien hoe organisaties het VIEW raamwerk hebben ingezet om innovatie, strategische planning en teamprestaties te verbeteren.

31 General Electric's Leiderschap, Innovatie en Groei (LIG) programma

General Electric (GE) staat al lang bekend om haar toewijding aan leiderschapsontwikkeling en organisatorische innovatie. Het LIG-programma, gelanceerd in GE's managementontwikkelingscentrum in Crotonville, bracht senior managementteams samen voor intensieve training gericht op het uitbreiden van bestaande bedrijven en het creëren van nieuwe bedrijven. Hoewel het programma in de eerste plaats gericht was op groei en innovatie, bevatte het ook principes die aansluiten bij het VIEW-model, zoals het stimuleren van verschillende denkstijlen en het aanmoedigen van zowel verkennende als ontwikkelingsgerichte benaderingen voor

het oplossen van problemen. Door teams met gevarieerde cognitieve profielen samen te stellen en een klimaat van vertrouwen en openheid te scheppen, was GE in staat om belangrijke organisatorische veranderingen te stimuleren en haar concurrentievoordeel te behouden.

32 Kredietinstellingen: procesinnovatie en cognitieve diversiteit

Kredietverenigingen, vooral diegene die erkend zijn door de Malcolm Baldrige National Quality Award, hebben het VIEW model toegepast om procesinnovatie en strategische planning te ondersteunen. Elevations Credit Union gebruikte bijvoorbeeld IBM Blueworks Live om processen te documenteren en te koppelen, waardoor een beter begrip ontstond van onderling afhankelijke procedures en de samenwerking tussen teams met verschillende probleemoplossingsstijlen. Door processen in kaart te brengen en deelname van medewerkers met verschillende cognitieve voorkeuren aan te moedigen, was Elevations Credit Union in staat om haar kredietaanvragen en hypotheekprocessen opnieuw te ontwerpen, wat resulteerde in een aanzienlijke verkorting van de doorlooptijden en een verbeterde tevredenheid van de leden. .

33 IBM en het Braziliaanse systeem van kredietverenigingen (Sicoob)

Het Braziliaanse systeem van kredietunies (Sicoob) werkte samen met IBM om Robotic Process Automation te implementeren.

De technologie, die document- en formulierintensieve processen stroomlijnt, zoals offertes voor verzekeringen, salarisleningen en klantregistratie werd onderzocht. Sicoobs aanpak benadrukte de complementaire rollen van mensen en digitale automatisering, waarbij bots repetitieve taken afhandelen en werknemers zich richten op het creatief oplossen van problemen en klant-interactie. Deze taakverdeling weerspiegelt de erkenning van verschillende cognitieve sterktes in het VIEW-model en het belang van het afstemmen van taken op individuele probleemoplossingsstijlen.

34 IBM en Prairie-kredietverenigingen: modernisering van betalingen

De Prairie Payments Joint Venture (PPJV), die meer dan 75 kredietverenigingen in Canada vertegenwoordigt, werkte samen met IBM aan de ontwikkeling van een gemoderniseerd betalingsplatform dat gehost wordt op de publieke cloud van IBM. Het ontwerp van het platform legde de nadruk op innovatie, beveiliging en integratie met fintech-partners van derden, zodat kredietunies concurrerend konden blijven en konden inspelen op de veranderende behoeften van hun leden.

Het project illustreerde de focus van het VIEW-model op het benutten van verschillende perspectieven en expertise om digitale transformatie en operationele uitmuntendheid te stimuleren.

35 Norwegian Air: gebruikersgericht ontwerp en het VIEW-model

In een academisch project gericht op het verbeteren van de mobiele app van Norwegian Air, werd het VIEW model toegepast om gebruikersgerichte ontwerp- methoden te integreren en de servicebeleving tijdens de vlucht te verbeteren. Het projectteam voerde gebruikersonderzoek uit, creëerde proto-persona's en ontwikkelde situatiescenario's om het ontwerpproces te ondersteunen. Technieken als card sorting, experience mapping en iteratieve prototyping werden gebruikt om de behoeften en voorkeuren van diverse gebruikersgroepen in kaart te brengen. Het project toonde de praktische waarde van het VIEW-model aan bij het begeleiden van de systematische integratie van cognitieve diversiteit in productontwikkeling, wat resulteerde in een meer intuïtieve en bevredigende gebruikerservaring.

4. Uitdagingen in het managen van cognitieve diversiteit

Hoewel cognitieve diversiteit belangrijke voordelen biedt, brengt het ook uitdagingen met zich mee die organisaties proactief moeten aanpakken. Juist de verschillen die innovatie aanwakkeren, kunnen ook belangrijke obstakels vormen:

4.1 Interpersoonlijke spanningen en miscommunicatie

Individen met verschillende probleemoplossingsstijlen kunnen informatie interpreteren, ideeën uiten en beslissingen nemen op een manier die voor anderen onbekend of zelfs frustrerend is. Bijvoorbeeld, verkenners kunnen ontwikkelaars zien als weerstandig tegen verandering terwijl ontwikkelaars verkenners als onpraktisch of ongericht kunnen beschouwen. Op dezelfde manier kunnen externe verwerkers discussies domineren, waardoor interne verwerkers, die meer tijd nodig hebben om na te denken voordat ze een bijdrage leveren, onbedoeld op een zijspoor worden gezet.

4.2 Sociale categorisatie en in-groep/uit-groep dynamiek. Cognitieve diversiteit heeft vaak raakvlakken met zichtbare vormen van diversiteit, zoals geslacht, etniciteit en leeftijd, wat het risico op sociale categorisatie vergroot. Teamleden kunnen zichzelf onbewust groeperen op basis van waargenomen

overeenkomsten, wat leidt tot het ontstaan van in- en out-groups. Deze dynamiek kan stereotypen, uitsluiting en verminderde kennisdeling in de hand werken, wat de potentiële voordelen van diversiteit ondermijnt.

4.3 Weerstand tegen verandering en conformiteitsdruk Organisaties met sterke, homogene culturen kunnen onbedoeld cognitieve diversiteit onderdrukken door conformiteit te belonen en afwijkende meningen te ontmoedigen. Werknemers voelen vaak de druk om "erbij te horen", waardoor ze unieke perspectieven achterhouden of hun denkwijze aanpassen aan dominante normen. Dit fenomeen, dat bekend staat als groupthink, beperkt de verscheidenheid aan ideeën en vermindert het vermogen van de organisatie om creatieve problemen op te lossen.

Uitdagingen in teamsamenstelling en procesontwerp.

Het effectief benutten van cognitieve diversiteit vereist een bewuste teamsamenstelling en het ontwerp van processen die ruimte bieden aan verschillende probleemoplossingsstijlen. Organisaties beschikken echter vaak niet over de hulpmiddelen en kaders die nodig zijn om cognitieve diversiteit binnen teams te beoordelen

en in balans te brengen. Zonder een gestructureerde aanpak kunnen teams scheefgroeien naar bepaalde stijlen, wat leidt tot blinde vlekken en gemiste kansen.

Leiderschap en organisatieklimaat. De rol van leiderschap en organisatieklimaat is cruciaal bij het managen van cognitieve diversiteit. Leiders moeten een omgeving van vertrouwen, openheid en psychologische veiligheid creëren, waarin alle teamleden zich gewaardeerd voelen en hun perspectieven kunnen delen. Het creëren en in stand houden van een dergelijk klimaat is echter een uitdaging, vooral in organisaties met diepgewortelde hiërarchieën of culturen van risicomijding.

Meting en evaluatie Het beoordelen van de impact van cognitieve diversiteit op teamprestaties en innovatie is inherent complex. Traditionele meetmethoden kunnen mogelijk niet de genuanceerde manieren vastleggen waarop divers denken bijdraagt aan de resultaten. Organisaties hebben robuuste instrumenten nodig, zoals de SOQ, om de klimaatdimensies te meten die innovatie ondersteunen, zoals vertrouwen, openheid en ondersteuning van ideeën.

Strategieën en best practices voor het managen van cognitieve diversiteit

Om het volledige potentieel van cognitieve diversiteit te benutten, moeten organisaties overgaan van passieve acceptatie naar actief management. De volgende strategieën, gebaseerd op onderzoek en praktijkervaring, bieden uitvoerbare aanbevelingen voor HR- en organisatieontwikkelingsprofessionals:

1. Cognitieve diversiteit zichtbaar maken en waarderen

Vergroot het bewustzijn van cognitieve diversiteit binnen de organisatie. Gebruik raamwerken zoals het VIEW model om individuen en teams te helpen hun eigen denkstijlen en die van anderen te identificeren. Neem discussies over cognitieve voorkeuren op in programma's voor onboarding, teamvorming en leiderschapsontwikkeling. Unieke bijdragen publiekelijk erkennen en vieren, om de boodschap te versterken dat verschillende perspectieven een pluspunt zijn en geen nadeel.

2. Stel bewust diverse teams samen.

Werf en stel teams samen met een bewuste focus op cognitieve diversiteit. Ga verder dan demografische diversiteit en houd rekening met

verschillen in probleemoplossende benaderingen, opleidingsachtergronden en levenservaringen. Gebruik gestructureerde interviews, vaardigheidsbeoordelingen en persoonlijkheidsinventarisaties om kandidaten te identificeren die nieuwe manieren van denken meebrengen. Vermijd de valkuil van "culture fit" die homogeniteit bevordert; zoek in plaats daarvan naar "culture add" - individuen die de status quo uitdagen en het collectieve repertoire van het team uitbreiden.

3. Stimuleer psychologische veiligheid en inclusieve communicatie

Creëer een omgeving waarin alle teamleden zich veilig voelen om hun ideeën te uiten, aannames uit te dagen en deel te nemen aan constructieve discussies. Leiders spelen een centrale rol in het modelleren van openheid, nederigheid en respect voor afwijkende meningen. Stel basisregels op voor vergaderingen die gelijke deelname, actief luisteren en het respectvol uiten van meningsverschillen aanmoedigen. Zorg voor training in communicatie, conflictoplossing en beleefdheid om werknemers de vaardigheden te geven die ze nodig hebben om productief om te gaan met meningsverschillen.

4. Structureer teamprocessen om stijlen in balans te brengen.

Ontwerp teamprocessen die gebruik maken van de sterke punten van verschillende cognitieve stijlen in de juiste stadia. Bijvoorbeeld, moedig tijdens ideeënvorming en brainstorming denken en de vrije stroom van ideeën. Verschuif in latere stadia naar convergent denken, zoek naar consensus en focus op implementatie. Gebruik besluitvormingsmodellen die duidelijk maken hoe de input wordt verzameld en hoe de uiteindelijke beslissingen worden genomen, om transparantie en buy-in te garanderen. Wissel rollen en verantwoordelijkheden af om alle leden de kans te geven een bijdrage te leveren op een manier die aansluit bij hun sterke punten.

5. Investeer in leiderschapontwikkeling en inclusieve praktijken.

Leiders uitrusten met de vaardigheden om cognitieve diversiteit te herkennen, te waarderen en te managen. Bied training in inclusief leiderschap, onbewuste vooroordelen en het faciliteren van diverse teams. Leiders aanmoedigen om feedback van teamleden met verschillende perspectieven te zoeken en te verwerken. Leiders verantwoordelijk houden voor het bevorderen van een klimaat van vertrouwen, openheid en psychologische veiligheid. Erken en

beloon inclusief gedrag in prestatie-beoordelingen en promotie.

6. Gebruik beoordelingsinstrumenten om het klimaat te bewaken en te verbeteren.

Beoordeel regelmatig het organisatie-klimaat met behulp van gevalideerde instrumenten zoals de SOQ om gebieden te identificeren die cognitieve diversiteit ondersteunen of belemmeren. Vraag feedback van werknemers over hun bijproduct van cognitieve diversiteit. In plaats van onenigheid te onderdrukken, kanaliseer deze in een productief debat dat gericht is op ideeën in plaats van op persoonlijkheden. Bied training in het oplossen van conflicten en rust teams uit met kaders voor het constructief omgaan met verschillen. Moedig teams aan om conflicten te zien als een kans om te leren en te innoveren, niet als een bedreiging voor de cohesie.

7. Organisatiesystemen en -beleid op elkaar afstemmen

Zorg ervoor dat HR-beleid, prestatie-managementsystemen en belonings-structuren de waarde van cognitieve diversiteit versterken. Diversiteits- en inclusiecijfers opnemen in de dashboards van de organisatie en leiders

verantwoordelijk houden voor de voortgang. Bied flexibele werkregelingen en aanpassingen ter ondersteuning van verschillende werk- en denkstijlen, ervaringen van inclusie, psychologische veiligheid en de mate waarin hun ideeën worden gewaardeerd. Gebruik de resultaten als leidraad voor gerichte interventies, zoals teambuilding- activiteiten, procesherontwerp of leiderschapscoaching.

8. Maak gebruik van technologie en digitale hulpmiddelen

Maak gebruik van digitale platforms en samenwerkingstools om het delen van kennis, teamwerk op afstand en de inclusie van geografisch verspreide of neurodiverse werknemers te vergemakkelijken. Gebruik online vaardigheids- beoordelingen en blinde cv-screening om vooroordelen bij beslissingen over aanwerving en promotie te verminderen.

9. Zet in op continu leren en aanpassen

Erken dat het managen van cognitieve diversiteit een doorlopend proces is en geen eenmalig initiatief. Stimuleer een cultuur van voortdurend leren, experimenteren en feedback geven. Herzien regelmatig de samenstelling van het team, de processen en het klimaat naarmate de behoeften van de organisatie en de externe omgeving veranderen.

Aanvullen met recent onderzoek en best practices

Recent onderzoek en organisatorische ervaringen wijzen op een aantal best practices voor HR- en OD-professionals die cognitieve diversiteitsinitiatieven willen implementeren

- **Beoordeling en meting:** Gebruik gevalideerde instrumenten (VIEW, Basadur Profile, HBDI, BreinStijl@Work) om cognitieve stijlen en diversiteit binnen teams te beoordelen. Breng de cognitieve diversiteit van teams in kaart om hiaten of overconcentraties in bepaalde stijlen te identificeren.
 - **Intentionele teamsamenstelling:** Breng cognitieve stijlen in balans en stem de teamsamenstelling af op de taakeisen, gebruikmakend van de wet van de vereiste verscheidenheid om ervoor te zorgen dat de cognitieve diversiteit van het team overeenkomt met de complexiteit van de taak.
 - **Een inclusief klimaat bevorderen:** Bevorder psychologische veiligheid, moedig een open dialoog aan en pak sociale categorisatie aan door middel van cross-functionele projecten en gedeelde doelstellingen.
 - **Ontwikkeling van leiderschap:** Ontwikkel inclusieve leiderschapsvaardigheden en moduleer cognitieve diversiteit in projectfasen om creativiteit en efficiëntie in balans te brengen.
 - **Werving en talentmanagement:** Verbreed wervingskanalen, maak gebruik van aanwerving op basis van vaardigheden en implementeer blinde screening om onbewuste vooroordelen te verminderen.
 - **Training en ontwikkeling:** Bied doorlopende, op feiten gebaseerde training over cognitieve diversiteit, onbewuste vooroordelen en inclusief gedrag. Zet een mentor- en sponsor- programma op
 - **Continue meting en feedback:** Houd de voortgang bij aan de hand van innovatiepercentages, teamtevredenheid en retentie. Vraag feedback aan werknemers over inspanningen op het gebied van inclusie en diversiteit.
 - **Maak gebruik van technologie en gegevens:** Gebruik digitale tools en HRIS-systemen om datagestuurde inzichten te verschaffen in de cognitieve diversiteit van het team en de voortdurende ontwikkeling te ondersteunen.
- Integreer met bredere DEI-initiatieven:** Maak cognitieve diversiteit onderdeel van de waarden, het beleid en de dagelijkse praktijk van de organisatie en zorg voor afstemming op bredere Diversity, Equity, Inclusion, and Belonging (DEIB) strategieën.

Conclusie

Het VIEW model vertegenwoordigt een belangrijke vooruitgang in ons begrip van probleemoplossende stijlen en cognitieve diversiteit. Het robuuste theoretische kader, het gevalideerde meetinstrument en de praktische toepasbaarheid maken het tot een hulpmiddel van onschatbare waarde voor organisaties die het creatieve potentieel van hun teams willen ontsluiten. Door cognitieve diversiteit te omarmen en gebruik te maken van de inzichten die het VIEW model biedt, kunnen organisaties diversiteit veranderen van een bron van conflicten in een bron van creativiteit, innovatie en duurzaam concurrentievoordeel.

Cognitieve diversiteit is een krachtige, maar vaak onderbenutte bron voor organisaties die willen gedijen in een wereld van voortdurende verandering en complexiteit. Door robuuste assessment tools te combineren met een bewuste focus op ondersteunende organisatieklimaatfactoren, kunnen leiders cognitieve diversiteit transformeren van een bron van wrijving tot een motor van creativiteit, innovatie en concurrentievoordeel. Het bewijs is duidelijk: organisaties die investeren in het begrijpen en benutten van probleemoplossingsstijlen, een klimaat van vertrouwen en openheid bevorderen en inclusieve

praktijken institutionaliseren, zijn beter gepositioneerd om zich aan te passen, te innoveren en op de lange termijn succesvol te zijn.

De reis naar het ontsluiten van de kracht van cognitieve diversiteit vereist bewuste beoordeling, inclusief leiderschap, een ondersteunend organisatieklimaat en voortdurend leren. HR- en OD-professionals spelen een centrale rol bij het ontwerpen en implementeren van initiatieven die cognitieve diversiteit op alle niveaus van de organisatie herkennen, meten en koesteren. Door evidence-based strategieën toe te passen en cognitieve diversiteit te integreren in bredere DEIB-inspanningen, kunnen organisaties sterkere, veerkrachtigere teams bouwen die in staat zijn te gedijen in een steeds veranderende wereld.

De oproep tot actie is ondubbelzinnig: investeer in het begrijpen en toepassen van het VIEW model en gerelateerde praktijken om het volledige potentieel van uw teams te ontsluiten en duurzaam organisatorisch succes te bereiken.

Referenties

- Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019, March 20). 12.5 key diversity theories – Principles of management. OpenStax. <https://openstax.org>
- Bridges, M. (2024, November 20). 50 case studies exploring organizational design across various industries. Medium. <https://mark-bridges.medium.com>
- Chua, A. (2024, August 12). 10 DEI policies your organization needs and how to implement them. Omni HR. <https://www.omnihr.co>
- Dongrey, R., & Rokade, V. (2020, February 1). Cognitive diversity at workplace: An overview. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>
- Isaksen, S. (2007, May 1). The Situational Outlook Questionnaire: Assessing the context for change. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>
- Isaksen, S. G., & Pupal, S. (2025). Understanding the climate for creativity and innovation: 40 years of progress on the Situational Outlook Questionnaire. SAGE Journals. <https://journals.sagepub.com>
- Isaksen, S., & Hoßbach, C. (2024, April 26). VIEW: An assessment of problem-solving style – 20 years of progress. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>
- Jay, S. (2022, March 8). 11 team effectiveness models to build high-performing teams. AIHR. <https://www.aihr.com>
- Kress, G., Steinert, M., & Price, T. (2012, March 1). Cognition as a measure of team diversity. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>
- Komar, L. (2024, July 10). 5 team development models: Pros, cons & practical guide. Teamazing. <https://www.teamazing.com>
- michellerisby. (2021, October 27). Why diversity and inclusion are good for business. University of North Carolina Pembroke Online. <https://online.uncp.edu>
- Okatta, C. G., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024, April 25). Enhancing organizational performance through diversity and inclusion initiatives: A meta-analysis. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>
- Peña-Suárez, E., et al. (2013, February 1). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>
- Qu, J., et al. (2024, January 2). When and how is team cognitive diversity beneficial? An examination of Chaxu climate. PMC. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov>
- Treffinger, D. J., Selby, E. C., & Isaksen, S. G. (2008, October 1). Understanding

individual problem-solving style: A key to learning and applying creative problem solving. ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com>

- van Vulpen, E. (2024, November 1). 10 HR best practices for business success in 2025. AIHR. <https://www.aihr.com>
- When and how is team cognitive diversity beneficial? An examination of Chaxu climate. (n.d.). ScienceDirect. <https://www.sciencedirect.com>
- Wilkins, A. (2018, December 13). Understanding your style with 'VIEW'. Perspectiv. <https://www.perspectiv.co.uk>
- Younis, R. A. (2018, December 20). Cognitive diversity and creativity: The moderating effect of collaborative climate. ResearchGate. <https://www.researchgate.net>

