

COGNITIEVE BEWEEGLIJKHEID VOOR LEIDERS & ORGANISATIES

Denken dat *werkt*.

Waarom cognitieve beweeglijkheid de vaardigheid is die organisaties het hardst nodig hebben op het moment dat alles tegelijk verandert.

Marlie van der Heijden

Filosoof, creatief pragmatist, oprichter Praktijk voor Creatieve Filosofie

Waarom denken nu de bottleneck is

In een tijd waarin AI-systemen en -tools in rap tempo veel van onze taken overnemen, ook die van hoger opgeleide professionals, dringt zich steeds opnieuw de vraag op: hoe geven we ons werk vorm in deze veranderende wereld? Wat doen we met het potentieel dat we tot onze beschikking hebben?

En hoe zetten we onze vrijgekomen tijd en skills in voor een toekomstbestendige wereld?

Als je een bestuurder bent, een executive manager, iemand die een organisatie leidt, laat groeien of begeleidt bij verandering, dan weet je dat een fit stel hersenen net zo belangrijk is als een gezond lijf en een goed ontwikkelde visie.

De veelheid aan problemen en veranderingen waarmee we te maken hebben, vraagt bovendien om een hernieuwde kijk op welk menselijk handelen als waardevol wordt beschouwd. Want, en dit geldt voor je collega's en medewerkers mogelijk net zo goed als voor jezelf, wat is je toegevoegde waarde als professional, als je werk (groten)deels wordt geautomatiseerd? Wie ben je zonder je functietitel, zonder klinkend relevant cv, en wat moet je doen nu oude werkzaamheden deels zijn weggevallen? Het is aan de leiders en managers van deze tijd om de best beschikbare kennis van nu te gebruiken als uitgangspunt om hun denken en handelen vorm te geven. De leercurve is steil, maar is elke blaar op handen en voeten waard, als een bergbeklimmer die een nieuw pad uitzet. Het is de taak en verantwoordelijkheid van degenen die leiding geven, zich te bekwamen in de meest relevante skills van deze tijd, om zo hun medewerkers te helpen het beste uit zichzelf te halen, en daarmee hun organisaties én de samenleving te laten bloeien.

Om nog maar even in metaforen te blijven: er zijn veel wegen die naar Rome leiden. De mogelijkheden lijken eindeloos, en soms zie je door de bomen het bos niet meer. Niet alleen onze werkmethodes en processen veranderen steeds. Ook ons denken en dat van onze collega's wordt beïnvloed door de manier waarop wij (met én zonder AI) werken; dit wordt ook wel *cognitive off-loading* versus *cognitive surrender* genoemd.

Dat gebeurt automatisch, maar dat wil niet zeggen dat je daar geen invloed op hebt. Je kunt het beïnvloeden van jouw denken, en dat van de mensen om je heen, namelijk leren herkennen, gebruiken, zélf beïnvloeden, vóór je laten

werken. Maar dat is niet de gemakkelijke weg. Wij willen liever een hapklare oplossing: een routebeschrijving van A tot Z, met een duidelijk doel en een meetbaar resultaat.

Op papier lijkt een nieuwe tool, nieuwe structuur of een nieuwe strategie daarom vaak de oplossing voor je problemen, maar het levert op de één of andere manier nooit helemaal op wat je ervan verwacht had. De tools werken op zich prima, maar het denken erachter beweegt niet mee. Dat komt door dat mensen geprogrammeerd zijn om energiebesparend te werk te gaan in hun denken. Dat is simpelweg onze biologie; onze hersenen verbruiken twintig procent van onze energie en zijn daarom zo efficiënt mogelijk. Het goede nieuws is dat je ze kunt trainen om minder efficiënt te zijn. Je wilt namelijk af van alle sluiproutes die je door de jaren in je kijken en denken hebt opgebouwd. Je wilt de comfortabele snelweg verlaten en ongebaande paden verkennen, zelfs aanleggen. Dát is het geheim van beter denken.

Cognitieve beweeglijkheid is een filosofische vaardigheid die iedereen kan oefenen. Ook in kleine, behapbare stapjes, elke dag opnieuw. In deze paper leg ik uit waarom cognitieve beweeglijkheid precies die vaardigheid is die organisaties het hardst nodig hebben op het moment dat alles tegelijk verandert.

Ik licht toe welke symptomen van de tegenhanger, cognitieve starheid, het meest voorkomen in organisaties en hoe creatief pragmatisme als praktische filosofie een kader biedt. Ik beloof niet dat het snel zal werken: een quick fix voor je brein bestaat niet. Het is eerder een permanente upgrade van je vermogen om om te gaan met het leven zelf. Denken als een creatief pragmatist is iets wat je dagelijks doet en wat steeds gemakkelijker wordt; als een spier die getrainder wordt, en daardoor wordt het 'het nieuwe normaal' van jouw denken. Je leert eerlijk te kijken naar hoe de situatie nu eigenlijk echt is, en vanuit daar te zoeken naar mogelijkheden om te bewegen en bewust een eerste stap te zetten.

Creatief pragmatisme is, kortom, een filosofisch denkkader om je cognitieve beweeglijkheid te vergroten. Dit leert je om met een eerlijke blik te kijken naar de situatie zoals die is en om vanuit daar met de beste beschikbare kennis die je hebt, je denken en handelen verder vorm te geven.

Verwacht dus geen: doe dit, kies deze tools, gebruik deze prompts, en je krijgt dat resultaat. Verwacht ook geen lecture over (ethisch) management of leiderschap; daar is al zoveel meer zinnigs over gezegd dan ik nog kan toevoegen, en ik heb iets belangrijkers mee te geven. Ik nodig je uit om met jezelf en je collega's in gesprek te gaan over jullie eigen cognitieve lenigheid. Wat zijn de best practices die jullie al doen? Hoe kunnen jullie gezamenlijk en individueel cognitief flexibeler worden om toekomstbestendiger te worden?

Het probleem zit niet in de tools

Dit is hoe het gaat in vrijwel elke middelgrote en grote organisatie: een nieuw systeem wordt geïmplementeerd. Een nieuw beleidskader wordt vastgesteld. Een reorganisatie wordt doorgevoerd, of een transformatieprogramma gestart. En dan, een paar maanden later, moet worden geconcludeerd dat het anders werkt dan gedacht. Dat de oplossing het probleem niet opgelost heeft, of een nieuw probleem heeft gemaakt.

De gebruikelijke reactie is: we passen het systeem aan. We herzien het beleid. We starten een nieuw programma. En de cyclus herhaalt zich.

Wat er zelden onderzocht wordt, is de volgende vraag: dachten we goed na vóórdat we de oplossing kozen? Niet of de beslissing rationeel verdedigbaar was, want dat was waarschijnlijk wel zo. Maar of het denken zélf flexibel genoeg was om de werkelijkheid te zien zoals die was, in plaats van zoals die het handigst paste in het al bestaande kader.

In een wereld die sneller verandert dan wij bijhouden, is de kwaliteit van ons denken geen bijzaak meer. Het is de bottleneck.

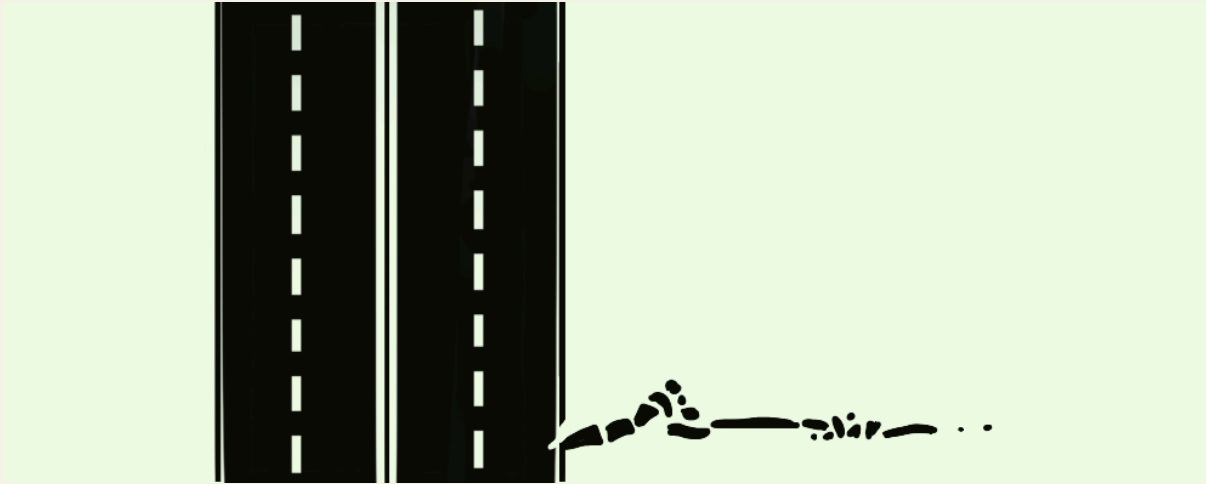
De mensen in die organisaties zijn niet het probleem. Hoe denken werkt, en wat er gebeurt als we dat aan het toeval overlaten, is dat wel. Maar gelukkig hoeven we dat niet aan het toeval over te laten.

We kunnen er wel degelijk mee aan de slag.

Snelwegen en zijpaadjes

Ons brein is, zoals gezegd, efficiënt. Dat is goed nieuws en slecht nieuws tegelijk. Het goede nieuws is dat we niet bij iedere stap opnieuw hoeven na te denken over alles. Het slechte nieuws is dat we dat óók niet doen als het wél zou helpen.

Hoe we denken, slijt in. Je manier(en) van denken zijn als een pad dat door gebruik steeds breder wordt, totdat het een snelweg is geworden waar je nauwelijks meer bewust op rijdt. Neuroplasticiteit, het vermogen van het brein om nieuwe verbindingen te leggen en oude te laten verzwakken, laat zien dat dit proces ook omgekeerd kan werken. Maar dat vraagt iets: je moet eerst opmerken dat je op de snelweg rijdt. En dan de bereidheid hebben om een afslag te nemen, ook als je niet precies weet waar die naartoe leidt.



De ingesleten paden van ons denken zijn comfortabel; de nieuwe route begint altijd bij één bewuste hobbelige afslag.

Behalve de bereidheid om het comfort van de snelweg achter je te laten, vereist het kiezen van een afslag ook een zekere moed.

Je gaat letterlijk buiten de gebaande paden denken. Je volgt niet langer het geijkte pad. Dat betekent dat je zelf telkens degene bent bij wie je te raden moet gaan: welke kant ga ik nu op? Welke richtingen zijn er? Hoe ga ik die kant op bewegen? En ten derde vereist het kiezen van een afslag discipline om er gevolg aan te geven.

Starre denkers, mensen die niet zo'n cognitief beweeglijk type zijn, dat zijn de mensen die zeggen: "Zo zijn we nu eenmaal, dat past niet bij ons, dat is niet hoe we het hier doen."

Zij behandelen het kader als een vaststaand iets, en alles wat daar niet in past, valt eruit. Dat gebeurt voordat ze echt gaan nadenken; dat is gewoon de eerste reactie op een probleem. Daaraan herken je de starre denker.

De geoefende denker stelt eerst een andere vraag: "Wat is hier nu eigenlijk het doel? Wat is er beschikbaar? Wat kan er wel?"

Hij of zij heeft geoefend en geleerd om niet te snel de bekende conclusies te trekken, maar de werkelijkheid en de situatie van het moment te zien zoals die zijn, voorbij de kaders en invulling. En heeft geaccepteerd dat niet-weten,

een situatie waarin onzekerheid de boventoon voert, soms nu eenmaal is waarbinnen je moet zien te navigeren. Gelukkig kun je dit leren. Maar om dat te doen, moet je het eerst leren herkennen.

§ 3

Drie symptomen van cognitieve starheid in organisaties

Cognitieve starheid is zelden zichtbaar als zodanig. Het presenteert zich als zorgvuldigheid, consistentie, of als 'professionele standaard'. Hieronder beschrijf ik drie herkenbare patronen.

3.1 De handboekcultuur

In deze organisaties is de procedure het antwoord op elke vraag, ook als de vraag niet in de procedure past. Dat is niet per definitie fout: procedures bestaan om goede redenen, en ze bieden veiligheid en voorspelbaarheid. Maar zodra de procedure het denken vervangt in plaats van ondersteunt, gaan er dingen mis.

Het symptoom: mensen kunnen helder uitleggen wát de regel is, maar niet meer waaróm. De vraag „zou dit anders kunnen?“ wordt ongemakkelijk wanneer er beslissingen zijn genomen op basis van een handboek dat in de praktijk schadelijk bleek. Die vraag is dan beladen, ongewenst, hij past gewoon niet in de beschikbare denkruimte (of in die van de directie).

3.2 De bekende-oplossing-reflex

Wanneer een probleem zich aandient, grijpen we naar wat we kennen. Dat is menselijk en soms ook slim, want ervaring is waardevolle informatie. Maar de bekende-oplossing-reflex slaat door op het moment dat we datgene wat al eens gewerkt heeft, automatisch inzetten zonder te toetsen of het nu óók weer de juiste maatstaf is.

Het symptoom: in elke vergadering zijn er mensen die "meer van hetzelfde" als optie presenteren, en niet merken dat ze dat doen. De benchmarks die worden gebruikt, zijn vergelijkingen met het verleden of met concurrenten die hetzelfde probleem hebben. Er wordt harder gewerkt aan de bekende aanpak, in plaats van gevraagd of de aanpak zelf klopt.

3.3 Het negeren van olifantenpaden

Een olifantenpad is het informele pad dat mensen zelf maken omdat de officiële route niet werkt. In steden zijn het de diagonale paden door gras die gebruikers zelf maken omdat ontwerpers ze in rare bochten willen laten lopen of fietsen. In organisaties zijn het de werkwijzen, shortcuts en interne netwerken die mensen gebruiken om dingen gedaan te krijgen, maar die niet in de handboeken staan en dus nooit geëvalueerd worden.

Het symptoom: de officieel vastgestelde werkprocessen worden in de praktijk door bijna niemand volledig gevolgd, maar niemand zegt het hardop. Er bestaat een parallelle realiteit naast de formele structuur, en die twee praten niet met elkaar. Intussen blijft de organisatie investeren in het verbeteren van de formele route die niemand neemt.

§ 4

En dan is er nog AI

De introductie van AI-tools op de werkplek heeft een interessant effect. Veel organisaties vragen hun medewerkers om te leren werken met AI, en zetten daarvoor trainingen, handleidingen en pilotprogramma's op. Dat helpt, enigszins.

De vraag die daarvóór echter bijna nooit gesteld wordt, is welk denkvermogen iemand eigenlijk nodig heeft om AI goed te kunnen inzetten.

AI is een amplifier; een versterker, geen vervanger. Het versterkt wat er al is. Een team dat helder kan waarnemen, creatief kan redeneren en bewust kan kiezen, wordt krachtiger met AI. Een team dat vastzit in cognitieve starheid, komt met AI sneller en efficiënter nóg vaster te zitten.

De organisaties die AI het meest effectief inzetten, zijn niet per definitie degenen met de meeste tools of het grootste budget. Het zijn de organisaties waar mensen geleerd hebben om te denken vóóordat ze delegeren, of dat nu aan een systeem, aan een medewerker, of aan een machine doen.

Het zijn niet de tools die het verschil maken; het is het denken erachter.

Je hebt dus te maken met het verbeteren van je cognitieve flexibiliteit aan de ene kant, en tegelijkertijd het leren werken met AI (of met collega's die veel werken met AI) aan de andere kant. Maar waar komt nu dat hele filosofische

denken vandaan? Hoezo is dit niet gewoon een vorm van positief denken of professioneel omdenken?

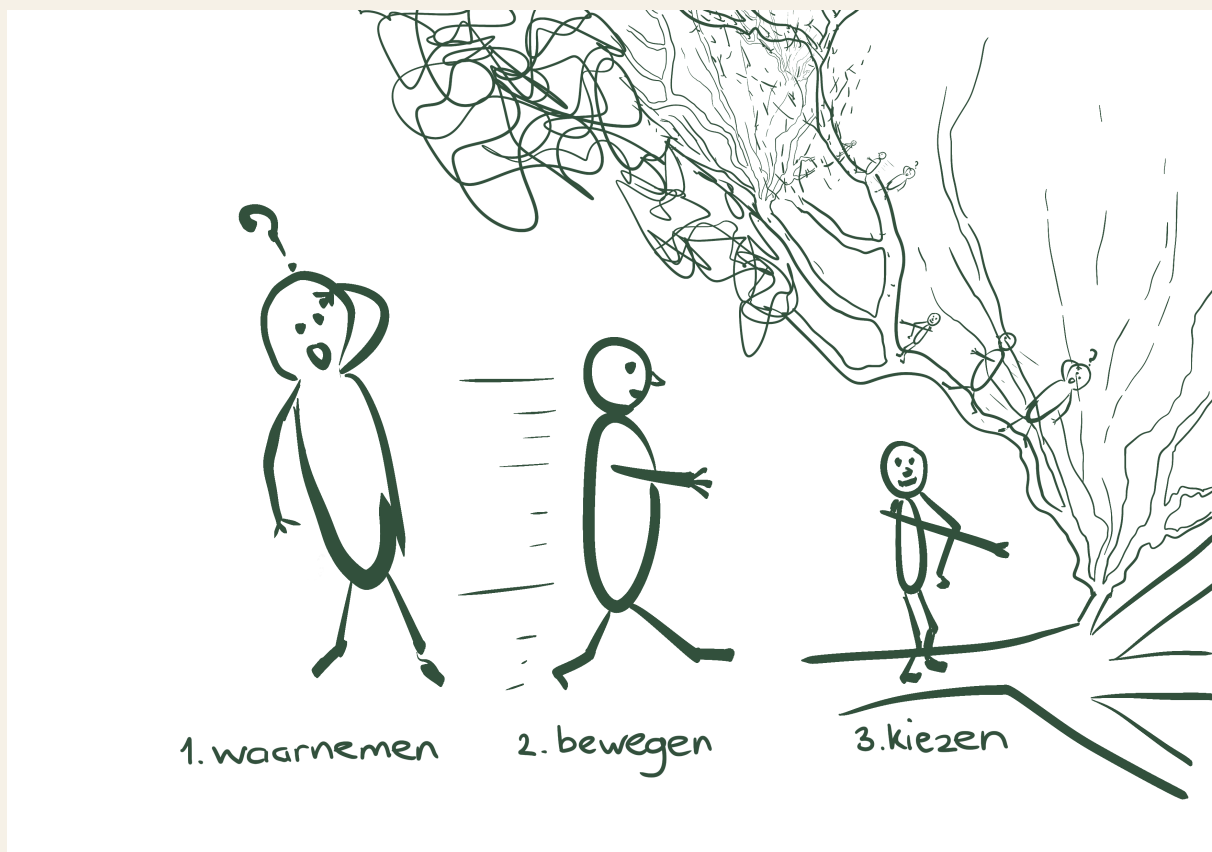
Hoog tijd om de koppeling te maken naar creatief filosofisch pragmatisme als kader.

§ 5

Creatief Pragmatisme: waarnemen, bewegen, kiezen

Mijn voorlopige definitie: Creatief Pragmatisme is een praktische filosofie, geformuleerd door Marlie van der Heijden, gefundeerd op het werk van John Dewey en ontwikkeld vanuit de overtuiging dat er geen absolute waarheden bestaan, alleen de beste beschikbare kennis van dit moment, eerlijk toegepast.

De kern bestaat uit drie stappen die samen een manier van denken vormen, een doorlopende houding; een paradigma van waaruit je de wereld kunt bezien.



Drie houdingen, één beweging: eerlijk waarnemen wat er is, onderzoeken wat er kan, en dan kiezen waar je je voet zet.

Stap 1 Waarnemen

Wat is er eigenlijk aan de hand? Niet 'wat zou er aan de hand moeten zijn', niet 'wat hadden we verwacht?' maar: 'wat zien we nu, eerlijk, zonder de realiteit eerst te filteren door de lens van onze voorkeur?' Dit klinkt vanzelfsprekend, maar dat is het meestal niet. Eerlijk waarnemen vereist dat je bereid bent om iets te zien wat je oplossing ingewikkelder maakt, of wat aantoont dat je er eerder naast zat. Eerlijk waarnemen vereist dus moed. Je moet bereid zijn om je eigen overtuigingen bij te stellen, en mogelijk, om je ego wat deuken te laten oplopen.

Stap 2 Bewegen

Wat kan er in beweging komen, gegeven wat er is? Niet 'wat zou er kunnen als de omstandigheden anders waren', niet 'wat zou werken als we meer budget hadden of meer tijd of minder weerstand'. Maar: "*wat staat ons nu ter beschikking, en hoe kunnen we dat zo inzetten dat het een stap oplevert in de richting van het doel?*"

Cognitieve beweeglijkheid zit in de bereidheid om bewust het comfort van je denksnelwegen te verlaten en mogelijke zijwegen te verkennen.

Stap 3 Kiezen

Op basis van de beste beschikbare kennis van dit moment maak je je keuze en zet je een stap. Dat kan een kleintje zijn, maar elke stap is er één, die vervolgens weer nieuwe informatie oplevert. Die je vervolgens opnieuw waarneemt, en zo verder.

Dit maakt Creatief Pragmatisme een lerende aanpak: niet gericht op het juiste antwoord van tevoren, maar op de best mogelijke beweging nu, met de bereidheid om te corrigeren.

§ 6

Wat het oplevert

Cognitieve beweeglijkheid klinkt misschien als een soft skill; de effecten zijn keiharde realiteit. Het heeft concrete, meetbare gevolgen voor hoe organisaties functioneren, al zijn die moeilijker te vangen in een dashboard dan de resultaten van pak-m-beet een reclamecampagne.

Teams met hogere cognitieve beweeglijkheid passen zich sneller aan aan veranderende omstandigheden. Tegenslagen en weerstand zijn eerder informatie dan obstakel. Ze vinden vaker creatieve oplossingen binnen bestaande middelen, omdat ze niet wachten op de ideale omstandigheid, en ze communiceren productiever bij meningsverschillen omdat ze geleerd hebben om het kader zelf ter discussie te stellen en hun gedachten te duiden en te delen.

Voor leiders specifiek geldt: cognitieve beweeglijkheid is wat het verschil maakt tussen een beslissing die past bij de situatie op papier, en een beslissing die past bij de situatie zoals die nu is. Dat verschil lijkt subtiel, maar het is hét verschil tussen een reorganisatie die iets verplaatst, en een reorganisatie die iets oplost.

§ 7

Beginnen

Cognitieve beweeglijkheid ontwikkel je niet in één workshop. Maar je kunt ook niet wachten tot de omstandigheden ideaal zijn om te beginnen, want dat is precies de cognitief starre gedachte die ik in dit stuk probeer te ontmantelen.

Een eerste stap hoeft niet groot te zijn. Hij hoeft alleen eerlijk te zijn. Wat is het meest hardnekkige probleem in je organisatie waar je al langer naar kijkt zonder dat er wezenlijk iets verandert? En wat is de aanname die je tot nu toe niet ter discussie hebt gesteld?

Dat is de vraag waarmee Creatief Pragmatisme begint. Niet met een antwoord, maar met een betere vraag.

Nu je toch bezig bent: Op de volgende pagina vind je een werkblad dat mijn cliënten ter voorbereiding op onze Denkgesprekken doen. Alleen al die oefening is erg waardevol. Je hebt nodig: Tien minuten, een pen, één situatie die je bezighoudt. Denk na. Wees eerlijk. Er bestaan geen goede of foute antwoorden, alleen eerlijke.

Eén vastgelopen situatie, doorgedacht in tien minuten

Je hoeft geen filosoof te zijn om filosofisch te denken. Je hebt alleen een pen nodig, en de bereidheid om eerlijk te kijken naar wat er is.

ONTWAR JE VRAAG

Kies één situatie die je bezighoudt. Niet de grootste, niet de makkelijkste; gewoon de eerste die opkomt. Ga dan door de vier stappen. Schrijf wat er opkomt, niet wat er moet komen.

I De situatie

wat is er aan de hand?

Beschrijf zo concreet mogelijk. Geen analyse, geen oordeel; gewoon wat er is. Feiten, gevoelens, gedachten: alles mag.

2 De aannames

wat neem je hier als vanzelfsprekend aan?

Dit is de filosofische kernvraag. Wat ga je er stilzwijgend vanuit? Wat 'moet' er van jou, van anderen, van de situatie? Noteer drie aannames; ook als ze ongemakkelijk zijn.

Aanname 1 — Ik ga ervan uit dat...

Aanname 2 — Ik ga ervan uit dat...

Aanname 3 — Ik ga ervan uit dat...

3 Het nog-niet-geprobeerde

wat is er nog niet overwogen?

Stel dat één van je aannames uit stap 2 niet klopt, of gewoon anders kón zijn. Wat zou er dan mogelijk worden wat nu onmogelijk lijkt? Geef je fantasie de vrije loop. Filteren doe je daarna.

4 De eerste stap

niet de oplossing, maar een beweging

Creatief pragmatisme vraagt geen grote sprongen. Wat is één kleine, concrete stap die je vandaag kunt zetten, ook als je nog niet weet waar hij naartoe leidt?

Klaar? Dan heb je net gedacht als een creatief pragmatist.

.

Bronnen

Een korte verantwoording van de wetenschappelijke en filosofische onderbouwing van deze whitepaper.

- 01 Dewey, J. (1929). *The Quest for Certainty: A Study of the Relation of Knowledge and Action*. New York: Minton, Balch & Company. (Gifford Lectures, Edinburgh, 1929.)

Dewey's frontale aanval op de filosofische zoektocht naar absolute zekerheden en zijn pleidooi voor denken als experimenteel onderzoek dat zich richt op handelen in een veranderlijke werkelijkheid; directe filosofische grondslag van Creatief Pragmatisme.

- 02 Dewey, J. (1939). Creative democracy – The task before us. In: *The Philosopher of the Common Man: Essays in Honor of John Dewey to Celebrate his Eightieth Birthday* (pp. 220–228). New York: G. P. Putnam's Sons. Heruitgegeven in: J. A. Boydston (red.), *John Dewey: The Later Works, 1925–1953, Vol. 14*, pp. 224–230. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1988.

Korte, kernachtige tekst waarin Dewey democratie niet als staatsvorm maar als levenshouding definieert: het dagelijks blijven onderzoeken, samenwerken en herzien. Voor mijn werk de brug tussen filosofie en organisatieleven.

- 03 Rae, C. D., Baur, J. A., Borges, K., Dienel, G., Díaz-García, C. M., Douglass, S. R., e.a. (2024). Brain energy metabolism: A roadmap for future research. *Journal of Neurochemistry*, 168(5), 910–954. <https://doi.org/10.1111/jnc.16032>

Recente, omvangrijke review van een internationale onderzoeksgroep die de claim bevestigt dat het brein ongeveer twintig procent van het basale metabolisme verbruikt; verklaart waarom onze cognitie evolutionair op zuinigheid is afgesteld en waarom denken energetisch een kostbare activiteit is.

- 04 Risko, E. F., & Gilbert, S. J. (2016). Cognitive offloading. *Trends in Cognitive Sciences*, 20(9), 676–688. <https://doi.org/10.1016/j.tics.2016.07.002>

Toonaangevende review over het uitbesteden van denkwerk aan externe hulpmiddelen, inclusief de kosten ervan voor geheugen en metacognitie; theoretisch fundament onder wat in deze whitepaper besproken wordt als cognitive offloading.

- 05 Howlett, C. A., Wewege, M. A., Berryman, C., Oldach, A., Jennings, E., Moore, E., Karran, E. L., Szeto, K., Pronk, L., Miles, S., & Moseley, G. L. (2021). Same room – different windows? A systematic review and meta-analysis of the relationship between self-report and neuropsychological tests of cognitive flexibility in healthy adults. *Clinical Psychology Review*, 88, 102061. <https://doi.org/10.1016/j.cpr.2021.102061> META-ANALYSE

Systematische review en meta-analyse die laat zien hoezeer het concept cognitieve flexibiliteit afhangt van hoe je het meet; nuttig als kritisch fundament om de term niet retorisch te gebruiken maar gefundeerd.

- 06 Milbocker, K. A., Smith, I. F., & Klintsova, A. Y. (2024). Maintaining a dynamic brain: A review of empirical findings describing the roles of exercise, learning, and environmental enrichment in neuroplasticity from 2017–2023. *Brain Plasticity*, 9(1–2), 75–95. <https://doi.org/10.3233/BPL-230151>

Recente review over de neurowetenschappelijke stand van zaken rond neuroplasticiteit; onderbouwt dat het brein een leven lang aanpasbaar blijft, mits de juiste prikkels worden aangeboden.

- 07 Dell'Acqua, F., McFowland, E., Mollick, E. R., Lifshitz-Assaf, H., Kellogg, K., Rajendran, S., Krayner, L., Candelon, F., & Lakhani, K. R. (2023). *Navigating the jagged technological frontier: Field experimental evidence of the effects of AI on knowledge worker productivity and quality*. Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit Working Paper No. 24–013. <https://ssrn.com/abstract=4573321>

Veldexperiment onder 758 BCG-consultants dat de claim onderbouwt dat AI als versterker werkt: binnen de capability frontier vergroot het de prestaties aanzienlijk, daarbuiten verslechtert het ze; cognitieve beweeglijkheid bepaalt aan welke kant je staat.

Inspirators

De denkers wier werk mijn werk vormgeeft.

01 **John Dewey** 1859 – 1952

Amerikaans filosoof en grondlegger van het pragmatisme. *Denken als handelend onderzoek*: ervaring, experiment en correctie als kern van betekenisvol weten. Direct fundament onder Creatief Pragmatisme.

02 **Zygmunt Bauman** 1925 – 2017

Pools-Brits socioloog en filosoof. *Liquid modernity*: de diagnose dat onze tijd zich kenmerkt door het verdwijnen van vaste kaders, wat van mensen en organisaties een nieuwe vorm van beweeglijkheid vraagt om niet vast te lopen.

03 **Richard Rorty** 1931 – 2007

Amerikaans neopragmatist. *Contingentie en herbeschrijving*: het inzicht dat onze begrippen geen spiegels van de werkelijkheid zijn maar werktuigen waarmee we de werkelijkheid telkens opnieuw vormgeven; een directe ondersteuning van de gedachte dat aannames altijd herzienbaar zijn.

04 **Ricardo Semler** 1959

Braziliaans ondernemer en auteur van *Maverick!* Bouwde bij Semco een organisatie zonder dichtgetimmerde hiërarchie of vaststaande functieomschrijvingen. *Radicaal vertrouwen in zelfsturing*: levend bewijs dat olifantenpaden geen probleem zijn maar een ontwerpprincipie kunnen worden.

05 **Daniel Kahneman** 1934 – 2024

Israëliisch-Amerikaans psycholoog en Nobellaureaat. *Snel en langzaam denken*: de empirische onderbouwing van wat we cognitieve sluiproutes noemen; zijn werk verklaart waarom helder waarnemen actieve inspanning vraagt en niet ons automatische gedrag is.

06 **Rutger Bregman** ¹⁹⁸⁸

Nederlands historicus en denker over morele verbeelding. *Realistisch utopisme en morele ambitie*: de overtuiging dat radicale verandering begint bij het serieus nemen van wat nu nog onmogelijk lijkt, mits gevoed door eerlijke waarneming van de feiten.

Over Marlie van der Heijden

Marlie van der Heijden is filosoof, keynote spreker en oprichter van Praktijk voor Creatieve Filosofie. Ze heeft een master in bedrijfsethiek en werkte als teamleider binnen de Rijksoverheid, waar ze de kloof tussen hoe beleid is bedoeld en hoe het werkelijk uitpakt van dichtbij leerde kennen.

Haar filosofie is doorleefd, niet academisch. Postcovid leerde haar op een manier die geen college kan evenaren wat het betekent om creatief te zijn binnen radicale beperkingen. In haar keynotes komen verhalen over haar scootmobiel, het peutermatrasje in haar auto, en de bank op het podium tot leven. *Taking reality seriously rather than personally*: dat is het vertrekpunt van alles wat ze doet.

Ze spreekt voor organisaties, teams en leiders die vastlopen op de grens tussen hoe het is en hoe het moet. Over cognitieve beweeglijkheid, werken binnen beperkingen en de vaardigheid om niet te wachten op betere omstandigheden.

TRANSPARANTIE

Deze whitepaper is geschreven door mijzelf en Claude met gebruikmaking van aanvullende speech-to-tekstsoftware. De inhoud, het kader en de standpunten zijn van mij, evenals grote delen van de hoofdtekst. Wil je meer weten over deze werkwijze? Voel je vrij om te vragen!