

# Inleiding

## **Waarom is dit boek nodig?**

Ik ben in dit boek niet aardig. Het is ook niet bedoeld als aardig boek. Met aardig-zijn ruim je zelfgenoegzaamheid niet uit de weg. En we zijn veel te ingenomen met de kwaliteit van ons denken. We vinden het geweldig, om allerlei redenen die ik zal bespreken. We hebben sinds de grote Griekse filosofen al 2400 jaar niets verbeterd aan het menselijk denken, behalve op het terrein van wiskunde. We zouden niet zo zelfgenoegzaam moeten zijn, vind ik. In dit boek behandel ik waarom de kwaliteit van het menselijk denken zo slecht is. Ik laat ook zien wat we eraan kunnen doen. Het is dus een positief boek, ook al is de aanleiding – dat zo'n boek nodig is – negatief. Ik kom van het eiland Malta, officieel de oudste beschaving van de wereld. Het eerste door mensenhanden gemaakte bouwwerk op aarde is een forse tempel uit het Stenen Tijdperk op Gozo (het zustereiland van Malta). Misschien is het dus mijn missie om de wereld te redden van haar zelfgenoegzaamheid.

## **Denk grijs, niet groen**

Het is mode geworden om groen te denken, en ik ben daar helemaal voor. Klimaatverandering is een legitiem politiek thema, en politici kunnen scoren door hun bezorgdheid hierover te uiten. Dat is prima.

Maar er is een groter, dreigender gevaar dan klimaatverandering – de slechte kwaliteit van het denken. Dit heeft onze aandacht nog veel meer nodig. Misschien zouden we een nog belangrijker motto moeten hanteren – grijs denken. Dat grijs slaat op onze grijze cellen, onze hersenen. De meeste problemen, conflicten en gevechten op de wereld zijn te wijten aan slecht denken.

Een verbetering in ons denken zou de oplossing dichterbij brengen. Als het lukt om ons denken wezenlijk te verbeteren, zijn niet alleen milieuproblemen, maar ook andere problemen gemakkelijker op te lossen.

Neem het conflict Israël-Palestina. De betrokkenen behoren tot de intelligentste mensen op aarde. Toch hebben ze in ruim zestig jaar het probleem niet kunnen oplossen, terwijl ze goed beseffen dat het moet worden opgelost. Dat is het gevolg van slecht denken.

Niets is zo fundamenteel of belangrijk als denken. En hoe zit het dan met waarden? Het doel van denken is: ons in staat stellen onze waarden te realiseren, er profijt van te hebben. Zonder denken zijn waarden heel gevaarlijk – de oorzaak van oorlogen, pogroms, vervolgingen en ontstellend slecht gedrag in het verleden. Denken zonder waarden is zinloos, want dan heeft het denken geen doel.

Toch – het is onthutsend – hebben we al 2400 jaar geen aandacht besteed aan denken.

### **Emotie tegenover denken**

En hoe zit het met emoties? En ons gedrag? En de menselijke aard?

Men meent wel dat denken academisch en abstract is, en dat emoties en gedrag de werkelijke motor achter ons handelen vormen. Dit is betreurenswaardige onzin die rechtstreeks voortvloeit uit onze traditionele denkwijzen die in conflictsituaties nauwelijks praktisch effect hebben.

Een voorbeeld: de werknemers in een platinamijn in Zuid-Afrika waren afkomstig uit zeven verschillende stammen: Xhosa, Zoeloe, Sotho enzovoort. Als gevolg van de vijandschap die in de loop der eeuwen tussen deze stammen was gegroeid, braken er elke maand zo'n 210 knokpartijen uit. Susan Mackie en Donalda Dawson onderrichtten deze mijnwerkers – volslagen analfabeten die in hun hele leven nog geen dag naar school waren geweest – in mijn perceptueel denken. Ze stimuleerden hen het gezichtspunt van

anderen te overwegen. Hierdoor zakte het aantal gevechten van 210 per maand tot slechts 4! Hoe kon beter denken zoveel uitmaken? Omdat dit nieuwe denken zich richtte op perceptie, niet op logica. Logica zal nooit een verandering in onze emoties en ons gedrag teweegbrengen.

In de praktijk is het vergeefse moeite om mensen met logica te overreden hun emoties te veranderen. De meeste mensen weten dit uit ervaring. Emoties worden aangestuurd door percepties, en emoties sturen op hun beurt ons gedrag aan. Een verandering in perceptie leidt tot een verandering in emotie, en dus in gedrag. Wanneer je perceptie verandert, kun je niet anders: je emoties en gedrag veranderen ook.

### **Denksoftware**

Op de hele wereld zijn er waarschijnlijk zo'n vijftigduizend mensen die software voor computers schrijven. Het is duidelijk dat een computer niet kan werken zonder software. Het is ook duidelijk dat dezelfde computer met nieuwe, krachtiger software een stuk effectiever kan werken.

Hoeveel mensen schrijven software voor het menselijk brein?

De elementaire, traditionele denksoftware die we gebruiken, is 2400 jaar geleden ontwikkeld door de GB3 – de Griekse bende van 3: Socrates, Plato en Aristoteles.

De interesse van Socrates ging uit naar het stellen van vragen (doorgaans suggestieve vragen...). Hij was ook het meest geïnteresseerd in dialectiek of bewijsvoering.

Plato was geïnteresseerd in de ultieme waarheid (hij vond democratie maar een stompzinnig stelsel).

Aristoteles creëerde een hokjeslogica: het idee dat iets in een hokje valt, of erbuiten, nooit half erin, half erbuiten. Hoewel hij tweemaal getrouwd is geweest, heeft hij geen van beide echtgenotes ooit gevraagd of hij hun tanden mocht tellen. Hij 'wist' dat mannen meer tanden in hun mond hadden dan vrouwen, omdat dit bij paarden zo was. Schepsels van de categorie 'mannen' (ook

paarden) hebben meer tanden dan schepsels in de categorie vrouwen. Dit is het soort logica van Aristoteles.

### **De renaissance en de kerk**

Tijdens de renaissance verbreidde dit geweldige Griekse denken zich over Europa. Destijds vielen scholen, universiteiten en het denken in het algemeen onder de kerk. En de kerk had geen behoefte aan creatief denken, ontwerpgericht denken of perceptueel denken (ik zal die vormen nog bespreken). De kerk had behoefte aan bewijsvoering, waarheid en logica om te bewijzen dat de kettens ongelijk hadden.

Dus werden bewijsvoering, waarheid en logica de kern van ons denken in de cultuur, in het onderwijs en in de operationele aspecten van de samenleving (zoals de wet). Creativiteit en inventiviteit werden overgelaten aan individuen en gingen nooit deel uitmaken van onderwijs. Bewijsvoering, waarheid en logica voldeden uitstekend in wetenschap en technologie en daarom meenden we dat dit denken volmaakt en compleet is en geen enkele verandering behoeft.

### **Waarom werken we niet harder aan software voor het denken?**

Boekwinkels weten niet waar ze mijn boeken moeten onderbrengen. Ze kiezen voor filosofie, psychologie, business, onderwijs en zelfs humor. Er is in boekwinkels geen rubriek 'denken', omdat we altijd hebben geloofd dat denken voldoende aan bod kwam in de filosofie en psychologie.

Stel je iemand voor aan een tafel, met een groot wit stuk karton voor zich en een schaar. Hij knipt ingewikkelde figuren uit het karton. Vervolgens legt hij alle stukjes zorgvuldig weer in elkaar, en glimlacht triomfantelijk. Filosofen doen dit. Ze beschrijven de wereld in concepten, percepties en waarden en leggen deze stukjes vervolgens weer in elkaar.

Psychologie is ontstaan uit volksverhalen, mythen, magie en astrologie als manier om mensen te begrijpen en hun gedrag te voorspellen. Maar in de psychologie begreep men dat er moest worden gemeten, wilde deze discipline een echte wetenschap worden. Meten is het tegengestelde van mythe. De psychologie is gefixeerd geraakt op metingen. Tegenwoordig houdt psychologie vooral in dat mensen in hokjes worden geplaatst op basis van een meting.

Zowel filosofie als psychologie zijn beschrijvend en analytisch van aard, niet operationeel. Ze bieden geen praktische instrumenten voor het denken. Er moet dus een categorie ‘denken’ komen, omdat dit iets anders is dan filosofie, psychologie en zelfs wiskunde.

Ik vind het triest dat studenten die geïnteresseerd zijn in denken, voor filosofie kiezen wanneer ze naar de universiteit gaan. Filosofie heeft helemaal niets met denken te maken, filosofie steriliseert de geest juist. Ik heb psychologie gestudeerd in Oxford. Dat was geen operationeel vak, maar slechts de geschiedenis van de psychologie.

Momenteel ben ik hoogleraar denken op de Da Vinci-leerstoel aan de University of Advancing Technology in Arizona. Ik ben ook hoogleraar ‘denken’ op vier andere universiteiten. Er zijn maar weinig universiteiten die een faculteit ‘denken’ hebben.

Mijn belangstelling voor denken heeft me ertoe gebracht praktische operationele instrumenten en kaders voor denken te ontwerpen. Deze worden nu gebruikt door vierjarigen op school en door topfunctionarissen in de grootste concerns van de wereld. Ze moeten eenvoudig, praktisch en effectief zijn. Ik bied wat de filosofie en psychologie nooit hebben geboden – nieuwe software voor het denken.

### **Het mechanisme van de geest**

Voor het eerst in de geschiedenis kunnen we het ontwerp van het denken baseren op inzicht in het functioneren van de menselijke geest.

Ik ben afgestudeerd arts en werk al 48 jaar in de geneeskunde. Ik heb onderzoek gedaan naast klinische taken. Ik heb een onderwijsaanstelling vervuld aan de universiteiten van Oxford, Londen, Cambridge en Harvard. Ik ben, los daarvan, afgestudeerd in psychologie.

In het kader van mijn medische activiteiten deed ik onderzoek naar de wisselwerking tussen verschillende systemen – ademhaling, nieren, hart, klieren enzovoort. Als je begrijpt wat er gebeurt, kun je een behandeling ontwerpen.

Ik heb ooit een patiënt gehad met idiopathische posturale hypotensie, een zeldzame aandoening. Zulke patiënten moeten hun hele leven liggend doorbrengen, omdat ze flauwvallen als ze opstaan. Met allerlei benaderingen, zoals G-suits van de luchtmacht, werd weinig succes geboekt. Ik ontdekte dat de slagaderlijke tonus naar de nieren zwak was. Als de patiënten lagen, functioneerden de nieren alsof er teveel bloed was en scheidden ze zout en water uit. Omdat de patiënten op deze manier nooit genoeg bloed hadden, zakten ze in elkaar.

De behandeling was eenvoudig. Er hoefden geen medicijnen of operaties aan te pas te komen, alleen twee blokken van 15 centimeter onder de poten aan het hoofdeinde van het bed. Dat was alles. De nieren functioneerden nu alsof er onvoldoende bloed was, dus hielden ze zout en water vast. De patiënten konden een volstrekt normaal leven leiden.

Als je het systeem doorgrondt, kun je de geschikte actie ontwerpen. En dat deed ik.

Aan mijn werk in de geneeskunde heb ik bepaalde principes van zelforganiserende systemen afgeleid. Door deze principes toe te passen op het neurale netwerk in de hersenen, kreeg ik inzicht in hoe het werkte. In 1969 heb ik een boek geschreven met de titel *Het mechanisme van ons denken (The Mechanism of Mind)*. Het werd gelezen door de toonaangevende natuurkundige Murray Gell-Mann, die de Nobelprijs won omdat hij de quark had ontdekt. Hij heeft ook het Santa Fe Institute opgericht, dat zich specifiek met

complexe systemen bezighoudt. Hij vond mijn boek zo goed dat hij door een team computerexperts liet simuleren wat ik daarin had geschreven. Zij bevestigden dat het systeem voor het brein zich precies gedroeg zoals ik het me had voorgesteld. Twee andere computerteams elders op de wereld hebben dit bevestigd.

Murray Gell-Mann is tot op heden een gewaardeerd aanhanger van mijn ideeën. Als ik me richt tot groepen wis- of natuurkundigen, begrijpen ze precies wat ik bedoel en zijn ze het ermee eens. Ze kunnen het gedrag van zelforganiserende systemen zoals de menselijke geest begrijpen. Dit staat heel ver af van de woordspelletjes van de traditionele filosofie.

Vanuit dit basisinzicht in het functioneren van het brein heb ik de formele, doelbewuste instrumenten van lateraal denken ontworpen. Later in dit boek zal ik de werking van het brein verder behandelen.

Ik zal ook laten zien hoe de asymmetrische patronen van ons brein creativiteit en humor mogelijk maken. Voor het eerst in de geschiedenis van de mensheid kunnen we denkwijzen – de software voor ons brein – relateren aan de manier waarop het informatiesysteem van het brein in feite werkt. Dit is heel iets anders dan filosofen die slechts stoeien met woorden en concepten, zonder inzicht in het functioneren van de hersenen te hebben.

### **Ons denken is toch uitstekend!**

Is ons denken totaal ondeugdelijk? Nee! Ons denken is toch uitstekend, hoe kan iemand suggereren dat ons denken niet toereikend is?

Kijk eens naar enkele successen:

- We kunnen mensen naar de maan sturen, en in realtime kijken hoe ze daar rondlopen (Buzz Aldrin is een vriend van me).
- We kunnen sneller vliegen dan het geluid (Concorde).
- We hebben mobieltjes waarmee we met iemand op een ander continent kunnen praten.

- We hebben computers, van de eenvoudigste tot de meest complexe.
- We hebben internet ontworpen, waarmee miljoenen mensen op de wereld met elkaar verbonden zijn.
- We hebben kernenergie.
- We hebben mondiale televisie waarmee we live over de hele wereld kunnen uitzenden.
- We kunnen een menselijk hart transplanteren.
- In het verleden was longontsteking vaak dodelijk. Tegenwoordig is deze kwaal met een korte antibioticakuur te behandelen.
- Tuberculose was minder dan een eeuw geleden een belangrijke doodsoorzaak. Tegenwoordig is deze ziekte in ontwikkelde landen vrijwel uitgeroeid.
- We kunnen zelfs de genen van planten, dieren en mensen veranderen.
- We kunnen dieren – en weldra ook mensen – klonen.
- We kunnen een enorme hoeveelheid gegevens opslaan op een minuscule microchip.

Dit zijn slechts enkele van onze bijzondere prestaties, het resultaat van uitmuntend denken.

### **Anders**

Een wetenschapper heeft een stuk ijzer in zijn handen. De eigenschappen van ijzer zijn bekend, permanent en constant. Hij combineert het ijzer met iets anders, met technologie als resultaat.

Je kunt iemand een idioot noemen. Dan is hij beledigd. Hij verandert en is niet langer degene die je een idioot noemde. In menselijke aangelegenheden zijn er interactieve lussen. De dingen blijven niet hetzelfde. Menselijke zaken zijn onvoorspelbaar.

Verder is er het enorme belang van perceptie in menselijke aangelegenheden. Perceptie is veel belangrijker dan logica, maar wordt volstrekt genegeerd.



Helaas is ons uitstekende denkvermogen in wetenschappelijke en technische zaken niet over te hevelen naar andere terreinen. Maar de trots op ons denken nemen we wel mee, met zelfgenoegzaamheid als betreurenswaardig resultaat.

### **Uitstekend, maar niet toereikend**

We zijn zeer ingenomen met ons denken, omdat we prima resultaten hebben geboekt in wetenschap, technologie en werktuigbouw (ruimtevaart, mobiele telefoons, medicijnen enzovoort). Maar op andere, menselijker terreinen hebben we geen enkele vooruitgang geboekt. We proberen nog steeds conflicten op te lossen met 'oordeel' in plaats van een constructieve benadering te ontwerpen.

Een kok maakt bijvoorbeeld een uitstekende omelet, de beste omelet van de wereld. Niets op aan te merken, maar van andere gerechten bakt hij niets. Een voorbeeld van een uitstekende prestatie die niet toereikend is.

Het linker achterwiel van een bepaalde auto is uitstekend. Er is in geen enkel opzicht iets op aan te merken. Maar dat wiel op zich is niet toereikend. Als je dacht dat je alleen dat wiel nodig had, is er iets mis met je denken, niet met dat wiel. Je hebt ook de andere wielen nodig. Het linker achterwiel is uitstekend, maar niet toereikend.

Een opgeleide man spreekt foutloos Engels. Als hij in Frankrijk is, is dat Engels nog steeds uitstekend, maar niet toereikend.

Naar mijn idee voldoen onze huidige denkwijzen uitstekend op bepaalde terreinen, terwijl ze op andere terreinen ontoereikend en zelfs nutteloos zijn. Door in Frankrijk harder en nadrukkelijker foutloos Engels te spreken, word je niet beter begrepen. Door te volharden in traditioneel denken, wordt dit denken niet adequater.

Als een restaurant ook andere gerechten wil serveren, kan die kok nog zulke uitstekende omeletten maken, maar zal hij voor dat restaurant niet voldoen.

Deze denkmethoden zijn uitstekend, maar niet toereikend. Volgens mij zijn onze denkcultuur, -methoden en -gewoonten op zich uitstekend – net als het linkerwiel – maar niet toereikend. Als aanvulling daarop hebben we – onder andere – creatief denken, ontwerpgericht denken en perceptueel denken nodig. Helaas volhardden we er vanuit ons huidige traditionele denken in dat je iets moet bekritisieren – aantonen dat het slecht is – voordat je een verandering kunt voorstellen. Het is veel moeilijker om te erkennen dat iets uitstekend is en tegelijkertijd toch aan te dringen op verandering, omdat het niet toereikend is.

### **Mijn denken**

In dit boek gebruik ik de term ‘mijn denken’ voor alle denkmethoden en -software die ik heb ontworpen. Dit is eenvoudiger dan telkens precies de betreffende methode aan te geven. Het woord ‘denken’ zonder meer zou tot misverstanden leiden – je zou wellicht menen dat ik traditioneel denken, kritisch denken of iets dergelijks bedoelde. De term ‘mijn denken’ heeft direct betrekking op de nieuwe denkmethoden die ik heb ontworpen.

Veel lezers kennen mijn werk op het gebied van lateraal denken, en veronderstellen mogelijk dat de term ‘mijn denken’ altijd daarop slaat. Dat is niet het geval. Er zijn enkele andere methoden, zoals de verkennende methode van de zes denkhoeden\* en parallel denken (in plaats van bewijsvoering). Verder is er het perceptueel denken van de CoRT-methode (Cognitive Research Trust) die is ontworpen voor scholen (enkele basisinstrumenten daarvan werk ik in hoofdstuk 10 uit). Verder zijn er programma’s voor eenvoud en waardescans. Al deze methoden en andere vallen onder de term ‘mijn denken’.

Soms is mijn denken heel anders dan – en zelfs strijdig met – traditionele logica (mijn provocaties bijvoorbeeld). In het algemeen heb ik niet veel aan te merken op traditioneel denken. Ik denk al-

---

\* Te vinden in *Zes denkende hoofddeksels*.

leen dat het onvolledig en ontoereikend is op sommige terreinen. Ik zou graag zien dat mijn methoden werden gebruikt als aanvulling op – niet als vervanging voor – traditioneel denken.

### **Hoe het nieuwe denken werkt**

De afgelopen veertig jaar heb ik in 73 landen gewerkt, hoofdzakelijk in seminars en colleges, maar ook heb ik deelgenomen aan conferenties en besprekingen.

Ik heb denklés gegeven aan vierjarigen en negentigjarigen (Roosevelt University heeft een speciaal programma voor ouderen). En aan topmanagers en analfabete mijnwerkers. Aan jongeren met downsyndroom en Nobelprijswinnaars. Aan 8000 mormonen in Salt Lake City. In Christchurch, Nieuw-Zeeland, heb ik anderhalf uur les gegeven aan 7400 kinderen – in de leeftijd van zes tot twaalf – die bijeen waren gebracht door de burgemeester Vicki Buck.

In de loop der jaren ben ik uitgenodigd om te spreken voor een groot aantal concerns, zoals BA, BAA, Bank of America, Barclays, BP, Citicorp, Ericsson, Exxon, Ford, GM, IBM, Kuwait Oil, Microsoft, Motorola, Nokia, Philips, Shell, UBS en vele andere. En voor overheidsministeries, kabinetsinstanties enzovoort.

In mijn ervaring verwelkomen zelfs de meest rigide en autoritaire regimes nieuw denken. Ik heb veel seminars gegeven in China. Momenteel proberen ze daar mijn werk uit op scholen. Elders op de wereld wordt het programma eveneens veel gebruikt; in Australië, Nieuw-Zeeland, Singapore, Maleisië, India (steeds meer) en Canada. Ook in Groot-Brittannië, de Verenigde Staten, Ierland, Italië en Malta wordt het hier en daar gebruikt.

Hieronder geef ik met enkele voorbeelden aan waar mijn denken (nieuw denken) iets teweeg heeft gebracht. Deze voorbeelden zijn geen bewijs, maar geven gewoon een perspectief.

- In de voormalige Sovjet-Unie was ik in Moskou om een college te geven aan verschillende faculteiten van de Academie van de Wetenschappen. Tijdens mijn bezoek werd ik uitgenodigd op

een bijeenkomst van de commissie Buitenlandse Zaken van het Politburo. De voorzitter had mijn boek over conflictoplossing, *Conflicts*, voor zich. Er stonden notities in de kantlijn en er waren passages onderstreept. Hij zag dat ik naar het boek keek, en zei: 'Dit is niet het exemplaar van Gorbatsjov, hij heeft er zelf een.' Later kreeg ik van een hoge politicus in Kazachstan te horen dat mijn boeken in de tijd van perestrojka hoog op de literatuurlijst van het Kremlin stonden.

- John Buchanan, de coach van het Australische nationale cricketteam, vroeg me om zijn team te trainen in denken. Ik heb hem een kort seminar gegeven. De daaropvolgende wedstrijd tegen het Engelse team wonnen ze niet alleen gemakkelijk, maar brachten ze de tegenstander de grootste nederlaag in de geschiedenis van de Tests toe. Ik ontving een memo van John Buchanan om me te bedanken voor mijn bijdrage.
- Een van mijn trainers, Caroline Ferguson, werkte voor een staalbedrijf in Zuid-Afrika. Op een middag organiseerde ze enkele workshops om nieuwe ideeën te genereren. Met slechts één van de instrumenten van lateraal denken (het willekeurigwoordinstrument) genereerden ze in één middag maar liefst 21.000 ideeën. Het kostte hun negen maanden om die ideeën door te werken.
- Het Hungerford Guidance Centre in Londen werkt met jongeren die te gewelddadig werden geacht om les te krijgen op een gewone school. Ze hadden bijvoorbeeld een docent neergestoken of een school in brand gestoken. Meer dan twintig jaar geleden begon het hoofd, David Lane, mijn denkwijzen te doceren aan deze gewelddadige jongeren. Hij heeft na twintig jaar een vervolgonderzoek gedaan. Hieruit bleek dat degenen die denkles hadden gevolgd, nog geen tiende van het aantal veroordelingen wegens criminaliteit kregen dan degenen die geen denkles hadden genoten. Deze statistiek is een feit.
- Een school in Argentinië doceert mijn denken heel grondig. In de nationale examens presteerden de leerlingen zoveel beter

dan die van alle andere scholen, dat er een onderzoek werd ingesteld om na te gaan of ze hadden gefraudeerd!

- Als student reisde Ashok Chouhan van India naar Europa. Hij had drie dollar op zak. Zijn vliegtuig moest uitwijken naar Parijs. Op het vliegveld had hij tijd over en ging een boekwinkel binnen. Hij kocht een exemplaar van mijn eerste boek (in het Engels). Op een avondcollege dat ik gaf in Delhi, vertelde hij me dat hij het boek al dertig jaar in zijn aktetas heeft. Tegenwoordig heeft hij drie miljard dollar in zijn zak. Hij heeft Amity University in India opgericht. En hij was ooit de grootste investeerder in Oost-Duitsland. Volgens hem was zijn succes voor 80 procent te danken aan dit boek.
- Na een seminar in Barcelona kwam een man van het eiland Tenerife naar me toe. Hij vertelde me dat hij als kind niet goed was geweest in de schoolvakken. Toen las hij een van mijn boeken, welke is mij onbekend. Momenteel is hij eigenaar van zeven bedrijven in Nederland en Spanje.
- De Olympische Spelen in Montreal in 1976 werden een enorme verliespost (mogelijk één miljard dollar). Daarna wilde geen enkele stad de organisatie op zich nemen. Uiteindelijk verklaarde Moskou zich bereid om in 1980 de spelen te organiseren. Ook na Moskou meldde geen andere stad zich aan. Uiteindelijk wilde Los Angeles het wel doen. In plaats van een verlies werd een winst van 250 miljoen dollar geboekt. Nu wil elke stad de spelen organiseren, de concurrentie is hevig. Er zijn zelfs aantijgingen van smeergelden als de steden wanhopig zijn. In een interview in de *Washington Post* schreef Peter Ueberroth, de organisator van de spelen in Los Angeles, zijn succes toe aan zijn vermogen om nieuwe ideeën te genereren via lateraal denken. Hij gaf hier voorbeelden van. Ik schreef om te vragen waar hij dit had geleerd. Hij herinnerde me eraan dat hij in 1975 de presentator was geweest bij een college van anderhalf uur dat ik had gegeven voor de YPO (Young Presidents Organisation) in Boca Raton in

Florida. Van die anderhalf uur had hij genoeg onthouden om de processen negen jaar later effectief te gebruiken.

- Ik was lid van de innovatieraad van de staat Victoria in Australië. Na een vergadering van de raad kwam professor Doherty naar me toe om te zeggen dat hij mijn eerste boek had gelezen. Hij had zijn denken veranderd, en daardoor de Nobelprijs gewonnen.
- De Atkey-organisatie is een onafhankelijke organisatie die al enkele jaren mijn werk introduceert op scholen in Groot-Brittannië en onderzoek doet. Hierin is aangetoond dat door mijn denken als apart vak te doceren de prestaties in alle andere vakken 30 tot 100 procent verbeteren.
- Een gemeenteraad die van Vicki Cavins les had gekregen in mijn methoden, meldde dat ze in het eerste jaar al 84 miljoen dollar hadden bespaard op één project.
- Werkloze jongeren in het New Deal-programma in Groot-Brittannië kregen van de Holst Group vijf uur les in mijn denken. Onder die jongeren steeg de arbeidsparticipatie met 500 procent. Een jaar later had 96 procent van hen nog steeds werk. Dit was een groter succes dan alles wat tevoren was ondernomen.
- In Australië had Jennifer O'Sullivan de leiding over twee sollicitatieclubs van werkloze jongeren. Normaliter leidden dergelijke clubs tot een tewerkstellingspercentage van 40 procent. Ze heeft hun mijn denken bijgebracht en realiseerde met de ene club 70 procent en met de andere 100 procent. En al haar jongeren waren geheel doof!
- Ik heb gehoord dat Siemens (het grootste concern in Europa) door mijn denken de tijd van productontwikkeling 50 procent heeft bekort.

Er zijn veel van zulke voorbeelden. Ik vermeld dit alles om te laten zien dat er veel ervaring is met deze methoden. Ze zijn gemakkelijk te doceren, gemakkelijk te gebruiken en zeer praktisch. Op zijn

minst stellen de boeken die ik heb geschreven mensen gerust dat hun ongewone denken volstrekt valide is.

### **Opscheppen**

William James is mijn favoriete filosoof, omdat hij zich bezighield met het pragmatische aspect. Om een van zijn gezegden te parafaseren: 'Hoe je iets ook beschrijft, het komt uiteindelijk op de contenten aan.' Hij bedoelde hiermee niet de waarde in geld, maar de praktische waarde. Hij bedoelt dat er veel complexe omschrijvingen en theorieën kunnen zijn. Maar wat betekenen die uiteindelijk in praktische zin?

Ik moet dus hier en daar praktische voorbeelden laten zien van de toepassing van mijn denken, ook al lijkt dit opschepperij. Hiermee toon ik aan dat het werkt in de praktijk – in het bedrijfsleven, in het onderwijs enzovoort.

Ik ben ooit geïnterviewd door een journalist die zei dat ze niet wilde horen over die praktische effecten van mijn werk. Je kunt je voorstellen hoe nutteloos het gepubliceerde artikel moet hebben geleken.

Een Canadese docent verklaarde ooit dat mijn CoRT-programma zo eenvoudig was dat het onmogelijk kon werken. Ik antwoordde dat je dan net zo goed kunt beweren dat kaas niet bestaat. Mijn methode werkt, de resultaten zijn ernaar.