

## Lateraal denken

*Leer dagelijks antwoorden op ongewone vragen te vinden vanuit diverse standpunten*

© Paul Sloane, 2023

This translation of Lateral Thinking for Every Day is published by arrangement with Kogan Page.

© 2024 Nederlandse vertaling: Nedvision Publishing

Vertaald door: Peter Krans

Bewerkt door: Johan Datema

Opmerking bij de vertaling:

In deze vertaling zijn gangbare Engelse (bedrijfskundige) termen niet vertaald. Ook is soms gekozen voor een niet geheel correcte spelling, om de aansluiting op de gebruikte modellen mogelijk te maken. In de woordenlijst worden de termen nader uitgelegd.



**Nedvision**

Nedvision Publishing, Assen, Netherlands

nedvision.com info@nedvision.com

ISBN 9789083309156

Omslagontwerp en basislay-out: Dick van der Zee

Gedrukt in Nederland

*Alle rechten voorbehouden. Geen enkel deel van dit boek mag worden gereproduceerd of verzonden in welke vorm dan ook of op welke manier dan ook, elektronisch of mechanisch, inclusief fotokopiëren, opnamen of via enig systeem voor het opslaan en ophalen van informatie, zonder schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*Verzoeken om toestemming voor het maken van kopieën van enig deel van het werk moeten worden gemaild naar [info@nedvision.com](mailto:info@nedvision.com)*

## Positieve Reacties op 'Lateral Thinking'

Van bizarre ideeën tot vreemde combinaties, Pauls unieke aanpak om problemen op te lossen zal de manier waarop je denkt compleet veranderen. Echt het beste boek dat ik dit jaar heb gelezen.'

**Sam Kelly, Chief Marketing Officer, AKQA**

Een verhelderend boek op een moment dat het bekijken van het probleem vanuit meerdere perspectieven en het vinden van creatieve oplossingen nog nooit zo belangrijk was.

**Tim Leney, Managing Director, TCC**

Wat een geweldig boek – ontzettend vermakelijk en informatief, vol met verhalen over echte vernieuwers en zo veel praktische tips.

**Ralph Varcoe, Chief Growth Officer, Connexin**

Dit is de ultieme inspiratiegids voor lateraal denken. Het is een schatkist voor iedereen die geïnteresseerd is in bijzondere verhalen over een ander perspectief voor jezelf of je bedrijf om te groeien – en plezier hebben terwijl je dat doet.

**Peter Hovstadius, former Chief Scientific Officer,  
Novartis Nordic RegionC**

Fascinerende historische en actuele voorbeelden van lateraal denken.

**Ian Gander, Managing Director, Gemini Data Loggers**

Paul Sloane doet het weer. In zijn nieuwe boek biedt hij een aantal eenvoudige kaders en activiteiten om lateraal denken te verbeteren, uitdagende problemen op een nieuwe manier te benaderen en creativiteit van je teams te verhogen.

**Nick Skillicorn, innovatieconsultant en spreker**

'Pauls zeer leesbare en vermakelijke presentatie laat uitstekend zien hoe je lateraal denken kunt gebruiken om te profiteren van veranderende perspectieven en ideeën in je thuis-, sociale en zakelijke leven.'

**Dalim Basu, Chairman of London Branch,  
British Computer Society**

*Aan zes bijzondere lateraal denkers, mijn kleinkinderen:  
Toby, Jerome, Madeleine, Arthur, Frank en William*

# Lateraal denken

*Leer dagelijks antwoorden op ongewone vragen  
te vinden vanuit diverse standpunten*

Paul Sloane



Nedvision Publishing

# Inhoudsopgave

Introductie 10

## **DEEL ÉÉN**

De basis

---

- 01 Wat is lateraal denken? 13
- 02 De gevaren van conformiteit 15
- 03 Bestrijd de dreiging van groepsdenken 17
- 04 Overweeg het tegenovergestelde 19
- 05 Overtreed regels 21
- 06 Denk als een buitenstaander 23
- 07 Stel domme vragen 25

## **DEEL TWEE**

Historische voorbeelden

---

- 08 Zeven bedrijven die zijn veranderd 29
- 09 Waarom wijzen experts nieuwe ideeën af? 31
- 10 Vlieg, crash, pas je aan 33
- 11 Luister naar tegenstrijdige denkers 35
- 12 Lateraal denken in oorlogstijd 37
- 13 Bescherm de onderdelen die niet zijn getroffen 41
- 14 Lateraal denken in de architectuur 42
- 15 Als er iets onverwachts gebeurt, word dan nieuwsgierig 45

## **DEEL DRIE**

Tools voor lateraal denken en dagelijkse hacks

---

- 16 Hoe gebruik je De Zes Denkhoeden 49
- 17 De Disneymethode voor creatieve ideeën 52
- 18 Gebruik de drie Grieken om je overtuigingskracht te verbeteren 54
- 19 Waar komen innovatieve ideeën vandaan? 56
- 20 De Six Serving Men 58

|    |  |    |
|----|--|----|
| 21 | Spellen als braintraining                        | 60 |
| 22 | Raadsels om je lateraal aan het denken te zetten | 63 |
| 23 | De Random Word Methode                           | 64 |
| 24 | Gelijkenissen verdringen je denken               | 66 |
| 25 | Roll the Dice                                    | 68 |
| 26 | Puzzels voor lateraal denken                     | 69 |
| 27 | Ga voor de hoeveelheid ideeën                    | 71 |

## **DEEL VIER**

### Praktische tips en dagelijkse hacks

---

|    |  |     |
|----|--|-----|
| 28 | Dwing jezelf om buiten het kader te denken         | 74  |
| 29 | Manieren om spontaner te zijn op het werk          | 76  |
| 30 | Vervang logica door emotie                         | 78  |
| 31 | De ruimdenkende quiz                               | 80  |
| 32 | Tien dingen die je kunt doen als je vastzit        | 81  |
| 33 | Verbeter je overtuigingskracht                     | 84  |
| 34 | Denk als een crimineel                             | 86  |
| 35 | Geheugentechniek: Een lijst koppelen               | 88  |
| 36 | Geheugentechniek: De virtuele reis                 | 90  |
| 37 | Beter een giraf dan een zebra                      | 92  |
| 38 | Rommelig is beter dan opgeruimd                    | 94  |
| 39 | Ga om met creatievere mensen                       | 96  |
| 40 | Vragen die je jezelf moet stellen na een tegenslag | 98  |
| 41 | Lateraal denken in de wiskunde                     | 100 |
| 42 | Pas op voor deze cognitieve vooroordelen           | 102 |

## **DEEL VIJF**

### De basis

---

|    |   |     |
|----|---|-----|
| 43 | Laat iemand anders het werk doen                          | 107 |
| 44 | Hergebruik je product                                     | 109 |
| 45 | De oprichting van Google                                  | 111 |
| 46 | Tony Hsieh – de opmerkelijke cultuurvernieuwer bij Zappos | 113 |
| 47 | Verander een zwakte in een kracht                         | 116 |
| 48 | Verplaats de waterkoker!                                  | 118 |
| 49 | Richt je op de kans, niet op het probleem                 | 120 |
| 50 | Muziek zonder muziek                                      | 122 |
| 51 | Laterale marketing: De voordelen van provocerend zijn     | 124 |

- 52 Laterale marketing – Actueel onheil 126
- 53 Een idee transplanteren 128
- 54 Cafécultuur 130
- 55 Wat staat er op het vuur? 132
- 56 Vreemde combinaties 134
- 57 Wat als je baas risicomijdend is? 136
- 58 Word een ideeëndrager 138
- 59 Ga terug naar de toekomst 140
- 60 Wijs ideeën niet af met *Ja, maar* 142
- 61 Experimenteer, experimenteer, experimenteer 144
- 62 Een welkome mislukking 146

## **DEEL ZES**

### De basis

---

- 63 Coole laterale ideeën 151
- 64 Lateraal denken in de strijd tegen criminaliteit 154
- 65 Een laterale manier om oorlogsmisdaden aan het licht te brengen 156
- 66 Erken de waarde van onwetendheid en twijfel 158
- 67 Lateraal denken in de natuur 160
- 68 Lateraal denken in de kunst 162
- 69 Samenwerking op afstand 164
- 70 Hacks voor geestelijke gezondheid 166
- 71 Samenvatting en conclusies 169

## **ANTWOORDEN**

- Raadsels 170
- Puzzels voor lateraal denken 170
- Wiskundige problemen 171
- Noten 172

*Aan behulpzame lateraal denkers, mijn kleinkinderen:  
Toby, Jerome, Madeleine, Arthur,  
Frank en William*



# Introductie

Lateraal denken is het oplossen van problemen door middel van een indirecte en creatieve benadering, meestal door een probleem vanuit een ander en ongebruikelijk standpunt te bekijken.

De uitdrukking werd bedacht door de Maltese arts, psycholoog en filosoof Edward de Bono in zijn boek *The Use of Lateral Thinking uit 1967*.<sup>1</sup> In het boek benoemt hij het Bijbelverhaal over het oordeel van Salomo als voorbeeld van lateraal denken. Salomo werd geconfronteerd met twee vrouwen die beiden beweerden de moeder van een kind te zijn. Salomo stelde provocerend voor om de baby doormidden te snijden en onder de vrouwen te verdelen. Hij wachtte aandachtig hun reacties af. Eén van de vrouwen was het met dit idee eens, maar de tweede vrouw smeekte om het kind te sparen en aan haar rivaal te geven. Salomo oordeelde dat de tweede vrouw de echte moeder was.

Lateraal denken houdt in dat je opzettelijk een onconventioneel standpunt inneemt om ongebruikelijke ideeën en oplossingen te bedenken. In zijn boek *Surf/Petition*, vertelt de Bono hoe hij door de Ford Motor Company werd gevraagd hoe zij zich konden onderscheiden in de zeer competitieve automarkt.<sup>2</sup> Zijn suggestie was om een groot parkeerbedrijf over te nemen en de parkeergarages in stadscentra alleen open te stellen voor Ford-auto's. Dit idee was te radicaal voor Ford, maar het is een mooi voorbeeld van lateraal denken in de praktijk. Zij dachten als auto-ingenieurs, terwijl De Bono dacht als een gewone autobezitter die in elke stad wil kunnen parkeren.

Waarom hebben we lateraal denken nodig? Omdat het de sleutel is tot creativiteit, innovatie en nieuwe oplossingen voor allerlei problemen, van klimaatverandering tot koffiecultuur, tot het bestrijden van criminaliteit. Hoe kunnen we lateraal denken gebruiken en toepassen op alledaagse problemen? Dat is de vraag die dit boek wil beantwoorden. Het bevat een overzicht van voorbeelden, methoden, trucs en tactieken die je kunt gebruiken om het voor de hand liggende te omzeilen en radicale resultaten te ontdekken.

Het is geschreven in korte, scherpe hoofdstukken die gemakkelijk te lezen zijn, maar wel veel te verteren informatie bevatten. Ik heb voorbeelden gekozen, of ze nu oud of modern zijn, die volgens mij elk aspect van lateraal denken het beste illustreren.

We beginnen met het onderzoeken van de gevaren van conformiteit, groepsdenken en conventioneel denken. Vervolgens bekijken we historische voorbeelden, technieken en methoden, praktische tips, lessen voor jouw organisatie en lateraal denken in de samenleving.

Als dit boek je ertoe brengt om anders te denken en anders te handelen, dan is het doel bereikt.

# Deel één

## De basis



## 01

# Wat is lateraal denken?

Edward de Bono gebruikte de term 'lateraal denken' in tegenstelling tot conventioneel of verticaal denken. In conventioneel denken volgen we een voorspelbare, directe manier om vooruit te komen. Lateraal denken houdt in dat je het probleem vanuit nieuwe richtingen aanpakt – letterlijk van opzij. Dit stelt ons in staat om nieuwe mogelijkheden en creatieve oplossingen te bedenken voor grote en kleine problemen. Het is een fundamenteel onderdeel van innovatie.

De Bono definieerde de vier belangrijkste aspecten van lateraal denken als:

1. Het gebruik van dominante, polariserende ideeën.
2. De zoektocht naar verschillende manieren om naar dingen te kijken.
3. De versoepeling van de rigide beheersing van verticaal denken.
4. Het gebruik van toeval.

Er heersen dominante ideeën in alle lagen van de bevolking. Dit zijn de veronderstellingen, regels en conventies die systemen ondersteunen en het denken en de houding van mensen beïnvloeden. Het idee dat de aarde plat was of het centrum van het heelal, zijn voorbeelden van dominante ideeën die het denken volgens vaste lijnen polariseerden. Als dominante ideeën eenmaal aanwezig zijn, wordt al het andere bekeken op een manier die deze ondersteunt. Iemand die paranoïde is, ziet elke hulppoging als kwaadwillig en manipulatief. Iemand die in een complottheorie gelooft, zal alle ongemakkelijke feiten wegedeneren alsof ze opzettelijk zijn bedacht door de machten achter het complot. De meeste organisaties hebben dominante ideeën die hun kijk op de wereld polariseren. Het is gemakkelijk voor ons om kritisch te zijn over de makers van paardenkoetsen, die dachten dat auto's domme constructies waren die nooit zouden aanslaan. Maar wij zijn ook gevangenen van bestaande ideeën.

Een techniek van lateraal denken die we kunnen gebruiken is om alle dominante ideeën die in onze situatie van toepassing zijn op te schrijven en ze vervolgens doelbewust uit te dagen. Zo werkten de grote luchtvaartmaatschappijen vroeger bijvoorbeeld op basis van deze overtuigingen:

- Klanten willen een hoge servicestandaard.
- We verkopen tickets voor alle vluchten.
- We wijzen vooraf zitplaatsen toe.
- We verkopen via reisbureaus.
- We vliegen naar grote luchthavens omdat zakenreizigers dat willen.

Natuurlijk hebben de goedkope luchtvaartmaatschappijen al deze regels overtreden en een enorme nieuwe markt gecreëerd. Een goed begin van lateraal denken is om elke veronderstelling en dominante gedachte doelbewust op zijn kop te zetten en te kijken waar dat toe leidt.

De vraag 'Wat als?' is een techniek voor lateraal denken die ons helpt om mogelijkheden te verkennen en tegelijkertijd aannames in twijfel te trekken. We gebruiken de 'Wat als?' vraag om elke dimensie van het probleem uit te breiden. Elke 'Wat als?' vraag moet zo extreem zijn dat deze belachelijk wordt. Stel dat we een kleine liefdadigheidsinstelling runnen die zorgt voor dakloze honden. De uitdaging is: 'Hoe kunnen we onze inkomsten uit fondsenwerving verdubbelen?' Het soort 'Wat als?' vragen die we zouden kunnen stellen zijn:

- Wat als we maar één donateur hadden?
- Wat als we 10 miljoen donateurs hadden?
- Wat als we een onbeperkt marketingbudget hadden? Wat als we geen marketingbudget hadden?
- Wat als iedereen een dag voor een dakloze hond zou moeten zorgen?
- Wat als honden in bedden slapen en mensen in kennels?
- Wat als honden konden praten?

Begin met een uitdaging en genereer, individueel of in een groep, een korte lijst van echt provocerende 'Wat als?' vragen. Kies er één en kijk waar die toe leidt. Volg de gekke gedachten en ontdek wat er tevoorschijn komt. Je begint met onnozele ideeën, maar deze leiden vaak tot radicale inzichten en innovaties.

De rol van toeval in belangrijke uitvindingen en wetenschappelijke ontdekkingen is goed gedocumenteerd. De transmissie van radiogolven werd ontdekt door Hertz, toen uit sommige apparatuur toevallig een vonk ontstond aan de andere kant van de kamer. Alexander Fleming ontdekte penicilline toen hij zag dat in één van zijn oude petrischalen een schimmel was ontstaan die resistent was tegen bacteriën. Röntgenstralen werden per ongeluk ontdekt door Wilhelm Röntgen toen hij met een kathodestraalbuis speelde. Christopher Columbus ontdekte Amerika toen hij op zoek was naar een route naar India. Pfizer ontwikkelde een nieuw medicijn voor de behandeling van angina pectoris, maar ontdekte tijdens de tests dat het een opmerkelijk neveneffect had op mannen; ze waren op het medicijn gestuit dat nu bekend staat als Viagra. De rode draad is dat een nieuwsgierig iemand dingen gaat onderzoeken. Als er iets ongewoons gebeurt, bestudeert hij dat en kijkt hij hoe het gebruikt kan worden. Dezelfde methoden kunnen ook voor ons werken. Als we op zoek zijn naar nieuwe ideeën en nieuwe manieren, dan kan een willekeurige ingeving ons helpen. Een zeer effectieve brainstormtechniek is om willekeurig een zelfstandig naamwoord uit het woordenboek te nemen. Noteer enkele associaties of kenmerken van het woord en leg vervolgens verbanden tussen het woord of de bijbehorende associaties en de brainstorm.

Lateraal denken zal je helpen om een veel effectievere probleemoplosser, een creatievere innovator en een interessanter persoon te worden. Het zal je in staat stellen om veel nieuwe, betere ideeën te genereren. En het kan heel leuk zijn!

## De gevaren van conformiteit

Henri Tajfel werd in 1919 in Polen geboren. Als jonge man verliet hij Polen vanwege beperkingen voor Joden op universiteiten en ging naar Frankrijk om scheikunde te studeren aan de Sorbonne. Aan het begin van de Tweede Wereldoorlog sloot hij zich vrijwillig aan bij het Franse leger en werd vervolgens door de Duitsers gevangen genomen. Hij overleefde de oorlog in krijgsgevangenenkampen, maar bij zijn terugkeer naar huis ontdekte hij dat zijn familie en de meeste van zijn vrienden waren omgekomen tijdens de Holocaust van de Nazi's. Dit had een diepgaand effect op Tajfel en het bracht hem ertoe zijn leven te wijden aan de studie van de psychologie van vooroordelen en groepsrelaties.

Na de oorlog verhuisde hij naar Groot-Brittannië en verkreeg het Britse staatsburgerschap. Hij studeerde psychologie aan de London University en in 1967 werd hij voorzitter van de sociale psychologie aan de University of Bristol, waar hij onderzoek deed naar intergroepsrelaties.

In die tijd was de algemene veronderstelling onder psychologen dat extreme vooroordelen het gevolg waren van extreme persoonlijkheidsfactoren. Tajfel geloofde dit niet. Hij had gezien hoe grote aantallen gewone Duitsers, niet alleen uitschieters, de nazi's en hun wrede beleid ten aanzien van Joden hadden gesteund. Het nazisme had de steun gehad van veel Duitsers die anders als 'normaal' zouden worden beschouwd. Tajfel dacht dat extreme vooroordelen eerder het resultaat zouden kunnen zijn van sociale groepsprocessen, dan van extreme persoonlijkheidskenmerken. In een reeks baanbrekende experimenten in de jaren 70, bracht hij groepen lokale jongens samen. In het begin zaten de jongens liever in een groep met eigen mensen dan met degenen die van verder weg kwamen. Tajfel liet verder zien dat alleen al het onderbrengen van mensen in groepen voldoende was om hen te laten discrimineren ten gunste van hun eigen groep en ten opzichte van leden van andere groepen. Hij ontdekte dat categorisering op zichzelf al leidt tot conflicten en discriminatie.

Evolutie heeft ertoe geleid dat we hunkeren naar groepen. We zijn opgegroeid in stammen die ons steunden en beschermden. We willen erbij horen. Deel uitmaken van een sociale groep geeft ons een gevoel van verbondenheid. Het heeft veel voordelen om in een groep te zitten. Het probleem is dat er ook een sterke neiging is om ons aan de ideeën, normen en gebruiken van de groep te conformeren.

Solomon Asch werd geboren in 1907, eveneens in Polen, in een joodse familie. De familie emigreerde naar de VS in 1920. Asch werd hoogleraar psychologie aan de Rutgers University, waar hij een klassiek experiment uitvoerde om de conformiteit met groepsnormen te testen. Tijdens een reeks proeven plaatste hij een onwetende student in een kamer met zeven hand-

langers die instructies hadden gekregen. De echte deelnemer dacht dat alle acht mensen echte deelnemers waren. Vervolgens werd hen gevraagd om de lengtes van lijnen in twee afbeeldingen te vergelijken.

Elk persoon in de kamer moest hardop aangeven welke vergelijkingslijn het meest leek op de originele lijn. Het antwoord was altijd duidelijk, maar bij sommige proeven gaven de handlangers allemaal hetzelfde, verkeerde antwoord. De echte deelnemer zat aan het einde van de rij en gaf als laatste zijn of haar antwoord. Maar liefst 75 procent van de deelnemers verwierp het bewijs dat ze met hun eigen ogen konden zien en voldeed aan de opvattingen van de andere mensen in de groep. Asch ontdekte dat mensen zich conformeren om twee belangrijke redenen: omdat ze bij de groep willen horen en omdat ze geloven dat de groep beter geïnformeerd is dan zijzelf.

We steunen onze plaatselijke voetbalclub en minachten de tegenstander. We sluiten ons aan bij groepen op de golfclub, de bridgeclub, de Rotary, de kerk, enzovoort. In elk geval conformeren we ons aan de normen, opvattingen en gebruiken van de groep.

We maken deel uit van groepen op Twitter, Facebook, TikTok en LinkedIn. Het brede scala aan social mediasites en bijdragers zou moeten betekenen dat we een grote verscheidenheid aan meningen lezen, maar meestal gebeurt juist het tegenovergestelde. Mensen bevinden zich in bubbels, waarin ze enkel berichten lezen die hun eigen opvattingen, meningen en vooroordelen versterken. Dit kan leiden tot polarisatie, die extreem kan worden. Denk aan de aanhangers van Trump die, ondanks alle bewijzen, geloofden dat de verkiezingen van 2020 van hem waren gestolen. Of de extreme opvattingen van de Covid-anti-vaxxers.

Omdat we allemaal ten prooi vallen aan de krachten van groepsconformiteit, hebben we lateraal denken nodig. We moeten in staat zijn om de veronderstellingen en houdingen die iedereen als vanzelfsprekend beschouwt, ter discussie te stellen. We moeten ruimdenkend en nieuwsgierig zijn. Deze aanpak kan gevolgen met zich meebrengen. De lateraal denker wordt vaak gezien als een ketter, een buitenstaander, een non-conformist. Maar de voordelen kunnen groot zijn, om ons denken te bevrijden en ons in staat te stellen nieuwe, betere ideeën te vinden. We kunnen ontsnappen aan de heersende opvattingen van de massa. De lateraal denker is zich bewust van de gevaren van voor de hand liggend denken. Hij is op zoek naar manieren om de neiging tot conformiteit tegen te gaan. Hij streeft ernaar om de gebaande paden te vermijden en een beter en minder betreden pad te vinden.