

# DE KRACHT VAN LIMINAAL DENKEN

Creëer de verandering die je wilt  
door je manier van denken te veranderen



## DAVE GRAY

met een voorwoord van Richard Saul Wurman  
oprichter van de TED-conferenties

# DE KRACHT VAN LIMINAAL DENKEN

Creëer de verandering die je wilt  
door je manier van denken te veranderen

DAVE GRAY

---

# Inhoud en management- samenvatting

Voorwoord van Richard Saul Wurman

Hoe dit boek tot stand kwam

Inleiding: wat is liminaal denken?

Liminaal denken is de kunst om verandering te creëren door overtuigingen te doorgronden, te modelleren en opnieuw te formuleren.

## Deel I. Hoe je overtuigingen alles modelleren

De volgende zes grondbeginselen vormen samen een theorie over opvattingen: hoe ze ontstaan, waarom ze nodig zijn, hoe ze in de loop van de tijd worden versterkt, en waarom mensen aan hun overtuigingen vasthouden – zelfs als ze onvolledig, achterhaald of ongegrond zijn. Het zijn overtuigingen over overtuigingen.

### Beginsel 1. Overtuigingen zijn modellen

Overtuigingen lijken perfecte representaties van de wereld. Maar het zijn in feite imperfecte modellen om door een complexe, multidimensionale, onkenbare werkelijkheid te navigeren.

### Beginsel 2. Overtuigingen worden gemaakt

Overtuigingen worden hiërarchisch geconstrueerd, met gebruik van theorieën en oordelen die gebaseerd zijn op geselecteerde feiten en persoonlijke, subjectieve ervaringen.

### **Beginsel 3. Overtuigen creëren een gedeelde wereld**

Overtuigen zijn de psychologische bouwstenen waarmee we een gedeelde wereld cocreëren, zodat we kunnen leven, werken en samen dingen kunnen doen.

### **Beginsel 4. Overtuigen creëren blinde vlekken**

Overtuigen zijn hulpmiddelen bij het denken en bieden richtlijnen voor handelen. Maar ze kunnen ook kunstmatige beperkingen creëren die je blind maken voor steekhoudende mogelijkheden.

### **Beginsel 5. Overtuigen verdedigen zichzelf**

Overtuigen worden onbewust verdedigd via een luchtbel van zelfdichtende logica. Die logica houdt de overtuigingen ook overeind als ze ongefundeerd zijn, om je persoonlijke identiteit en gevoel van eigenwaarde te beschermen.

### **Beginsel 6. Overtuigen zijn verbonden met identiteit**

Je leidende overtuigingen, die de basis vormen van andere overtuigingen, zijn het moeilijkst te veranderen: ze zijn gelieerd aan je persoonlijke identiteit en gevoel van eigenwaarde.

Je kunt je leidende overtuigingen niet veranderen zonder jezelf te veranderen.

## **Deel II. Wat je eraan kunt doen**

Negen praktijken die je helpen om de vervorming van de werkelijkheid tot een minimum terug te brengen, mogelijkheden op het vizier te krijgen en positieve verandering te realiseren.

### **Praktijk 1. Ga ervan uit dat je niet objectief bent**

Als je onderdeel bent van het systeem dat je wilt veranderen, ben je onderdeel van het probleem.

### **Praktijk 2. Maak je hoofd leeg**

Je kunt geen nieuwe dingen leren zonder oude dingen los te laten. Stop, kijk en luister. Oordeel niet meteen. Wat is er aan de hand?

### **Praktijk 3. Creëer veilige ruimte**

Als je de onderliggende behoefte niet doorziet, vergeet het dan maar. Mensen zullen hun innerlijke behoeften alleen met je delen als ze zich veilig, gerespecteerd en geaccepteerd voelen om wie ze zijn.

#### **Praktijk 4. Vergelijk en valideer gezichtspunten**

Kijk naar situaties vanuit zo veel mogelijk gezichtspunten. Overweeg de mogelijkheid dat schijnbaar andere of tegenstrijdige opvattingen toch gegrond zouden kunnen zijn. Als je ergens niet uitkomt, zie je iets over het hoofd.

#### **Praktijk 5. Stel vragen en leg verbanden**

Probeer de hoop, dromen en frustraties van mensen te begrijpen. Verken het sociale systeem en leg dwarsverbanden om nieuwe kansen te creëren.

#### **Praktijk 6. Doorbreek gewoontes**

Veel overtuigingen zijn verankerd in routines die je op de automatische piloot uitvoert. Doorbreek routines om nieuwe mogelijkheden te creëren.

#### **Praktijk 7. Doe alsof het nu zo is**

Je kunt overtuigingen testen, zelfs als je niet gelooft dat ze waar zijn. Alles wat je hoeft te doen is doen of ze waar zijn en kijken wat er gebeurt. Als je iets vindt wat werkt, doe er dan meer van.

#### **Praktijk 8. Maak het duidelijk met verhalen**

Als je mensen feiten geeft zonder verhaal, leggen ze die uit binnen hun bestaande geloofssysteem. De beste manier om een nieuwe of andere overtuiging te promoten, is niet via de feiten maar met een verhaal.

#### **Praktijk 9. Ontwikkel jezelf**

Als je open kunt zijn over hoe verandering jou persoonlijk raakt, heb je een grotere kans om je doelen te bereiken. Om de wereld te veranderen moet je bereid zijn om jezelf te veranderen.

# Voorwoord

Als je op deze plaats in Dave's nieuwste boek bent aanbeland – en ik zeg *nieuwste* omdat hij heel productief is, en zijn energie is voelbaar in zijn passie voor denken en doorgronden – is het belangrijk om zijn definitie van het woord *liminaal* te lezen, een woord waarvan ik nog nooit gehoord had voordat hij me vroeg om zijn voorwoord te schrijven, maar ik ben jaloers dat hij het bedacht als titel van een boek. Omdat ik vermoed dat hij het woord niet meteen aan het begin van zijn boek al zal gebruiken, reproduceer ik hier zijn definitie, als aftrap van mijn inleiding op zijn vele woorden:

“Wat is liminaal denken? Het woord *liminaal* betekent grens, doorgang, portaal. Niet dit of dat, niet de oude manier of de nieuwe manier, maar geen van beide en allebei. Een toestand van ambiguïteit of desoriëntatie die voorafgaat aan een doorbraak naar een nieuwe manier van denken. De tussenruimte. Liminaal denken is een soort psychologische wendbaarheid die je in staat stelt om deze tijden van transitie succesvol te doorkruisen. Met inbegrip van het vermogen om je eigen overtuigingen en behoeften te doorzien, het vermogen om de overtuigingen en behoeften van anderen te begrijpen en de gewoonte om overtuigingen continu te evalueren, te bevestigen en te veranderen om beter aan behoeften tegemoet te komen.”

We erkennen beiden dat de manier waarop dingen eruitzien, de naam van dingen, de deurnop is van de deur en thuishoort in deze prachtige, menselijke villa van leren en begrijpen. Ieder van ons woont daar in een of andere zonderlinge zijkamer, van waaruit we eens in de zoveel tijd onze neus naar buiten steken, en anderen aansporen en uitnodigen in onze nis voor onze ongewone interpretatie en individuele definities van hoe je met ons mee kunt in een interessanter, productiever en begripvoller leven.

Dit is zeker een boek dat je moet lezen, want het is net of je Dave zelf voor je hebt, vol van de energie van zijn visie, van zijn hele geloofssysteem over hoe we door het leven gaan en denken en betekenis geven, vragen stellen, onze alternatieven verkennen, die mengelmoes al vertelend met superlijm in elkaar plakkend tot een verhaal. Wat doet Dave dat goed, en schijnbaar moeiteloos. Hij kan zo'n boek als dit produceren in een tiende van de tijd die het mij zou kosten. Dave is fysiek gesproken indrukwekkend, dus ik kan wel zeggen dat ik in zijn aanwezigheid naar hem opkijk en hij op mij neerkijkt. Als we zitten, zijn we gelijkwaardiger en wonen we helemaal in dezelfde straat, buurt, dorp, stad, streek en land.

Dave's boek is een popularisering – in de beste zin van het woord – van wat voor de hand ligt, van de ruimte tussen dingen, van dingen zien die je altijd hebt gezien maar nooit zag. Je kunt ze opnemen in je persoonlijke bibliotheek om het moeras door te komen, de rommel van al de dingen om ons heen. Dave staat op mijn shortlist van een erg kort lijstje verwante geesten. Ik wens hem niets dan goeds. Maar genoeg gebabbel van mijn kant, ga dit boek lezen.

Richard Saul Wurman  
Newport, R.I.

# Hoe dit boek tot stand kwam

Een nieuw soort denken is onontbeerlijk wil de mensheid overleven en verdergaan naar hogere niveaus.

**Albert Einstein**

Een paar jaar geleden stuitte ik op een boek dat me heeft geïnspireerd toen ik op de middelbare school zat. Het heette *Rapid Viz: a New Method for the Rapid Visualization of Ideas* en was van Kurt Hanks. Het was de eerste keer ooit dat ik iemand het idee van tekenen als vorm van denken naar voren had zien brengen, dat sindsdien een centraal thema in mijn werk en leven is. Het boek leerde me dat tekenen niet alleen een middel is om al bestaande ideeën te illustreren maar ook een medium om te verkennen, onderzoeken, denken en ontdekken.

Het boek stond jaren op mijn boekenplank. Op een goede dag sloeg ik het weer open. Ik was blij te ontdekken dat het nog precies zo helder, fris en aantrekkelijk was als het boek dat ik twintig jaar geleden voor het eerst had opengeslagen. In een opwelling zocht ik naar de auteur op Google, vond zijn website en stuurde hem een bericht via zijn contactformulier. Dat was heel kort:



Hi Kurt,

Alleen even een berichtje om te zeggen dat je boeken me enorm hebben geïnspireerd – dank!

Dave

Tot mijn verbazing en plezier antwoordde hij me. Dat bracht een dialoog op gang, die uitgroeide tot een vriendschap, en dat leidde uiteindelijk linea recta tot het boek dat je nu in je handen houdt. Wat ik nu weet en toen nog niet is dat Kurt veel meer is dan een visueel denker en ontwerper. Hij is iets waar ik op dat moment niet echt een naam voor had, maar wat ik nu een *liminaal denker* noem. In sommige opzichten lijkt hij op een ontwerper of architect, in andere op een psycholoog. Zijn vaardigheden helpen mensen om hun overtuigingen te ontleden, onderzoeken, bestuderen, analyseren en aan te passen. Dit proces leidt in de meeste gevallen tot diepgaande verandering.

Een van de redenen dat hij daar zo goed in is, is zijn houding tegenover andere mensen. Hij is een warm en zorgzaam persoon en een van de beste luisteraars die ik ken. Hij oordeelt niet.

Wat ik van Kurt leerde, is dat overtuigingen vaak de grootste obstakels zijn op de weg naar verandering; niet alleen voor individuen maar ook voor teams, families, organisaties, landen en zelfs de wereld in zijn geheel.

Het duurde een paar jaar voor ik Kurt's filosofie in me had opgezogen, en nog langer voor ik had geleerd hoe ik die filosofie kon toepassen in mijn werk als leider en managementconsultant. Ik leer nog steeds continu nieuwe dingen van hem. Mijn vroegste interesse in ontwerpen was, vele jaren geleden, aangewakkerd door Kurt's werk, dus ik keek er niet gek van op dat hij mijn werk jaren later opnieuw zou inspireren en een renaissance in mijn leven en werk zou ontketenen.

Als consultant probeerde ik een paar van Kurt's ideeën uit in een groot project en ze bleken succesvoller dan in mijn wildste dromen. Hoe meer

ik actief was in de wereld van organisaties en transformatie, hoe vaker ik terugkwam bij Kurt's fundamentele vooronderstelling:

We construeren onze opvattingen, meestal onbewust, en daarna houden ze ons gevangen. Ze kunnen ons helpen focussen en ons effectiever maken, maar ze kunnen ons helaas ook beperken: ze maken ons blind voor kansen en stellen ons bloot aan verwarring, angst en twijfel.

Kurt en ik hebben ermee ingestemd om, in een klimaat van vriendschap en met het oog op het verder ontwikkelen van de spannende discipline die we *liminaal denken* zijn gaan noemen, ruimhartig van elkaar te stellen. Dat neemt niet weg dat ik hem hier wil noemen als de bron van veel ideeën die je in dit boek zult tegenkomen. Kurt heeft vele jaren met harten, hoofden en overtuigingen gewerkt.

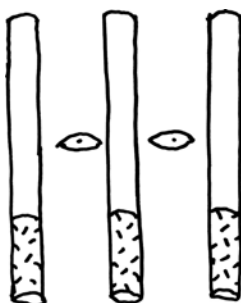
Dit boek is opgedragen aan Kurt, mijn vriend en mentor.

# Inleiding

## Wat is liminaal denken?

Als je eenmaal de grenzen van je omgeving ziet, zijn het niet langer de grenzen van je omgeving.

Marshall McLuhan



GEVANGEN ZITTEN

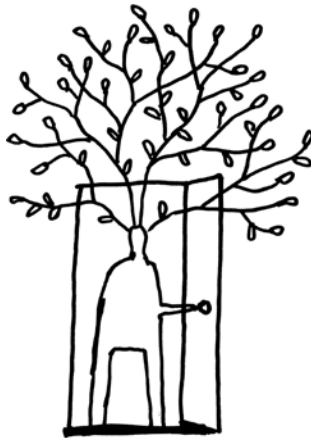
Heb je ooit een moment gehad dat je leven voorgoed zou veranderen?

Toen ik 29 was wilde ik ontzettend graag ophouden met roken, maar ik geloofde er niet in dat ik dat kon. Ik voelde me of ik klem zat. Ik wilde niet meer roken maar dacht dat ik niet kon stoppen. Ik had het eerder geprobeerd en het was mislukt. Toen had ik op een dag een verkoudheid

op de borst. Ik was zo verslaafd dat ik ondanks dat ik ziek was en liep te kuchen niet stopte met roken, niet eens een dag. Toen ik daar zat, in mijn badjas, kuchend en rokend, zag ik mezelf voor me als een oude man, hijgend en piepend, voortdurend buiten adem en me continu op deze manier voelend, niet alleen als ik ziek was.

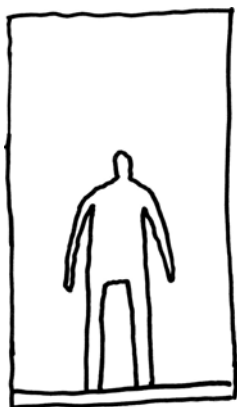
Die dag stopte ik. Impulsief. Makkelijk was het niet, maar tot mijn verbazing hield ik het vol en heb ik al meer dan twintig jaar geen sigaret meer aangeraakt.

Dat was op zich al een grote verandering. Maar die ging vergezeld van een diepere verandering. Ik realiseerde me dat als ik kon stoppen met roken – iets wat ik voor onmogelijk had gehouden – dat ik dan tot veel meer in staat zou zijn. Het zelfvertrouwen en de moed die het stoppen met roken me had opgeleverd heeft ertoe geleid dat ik mijn leven op veel diepgaandere manieren heb veranderd. In een paar maanden tijd zette ik een punt achter de relatie met mijn vriendin, nam ik ontslag, veranderde ik van branche, verhuisde ik naar elders in het land en begon mijn eigen bedrijf. Mijn hele perspectief was veranderd. En die verandering van perspectief had mijn leven veranderd.



EEN NIEUWE MANIER  
VAN KIJKEN OPENT DEUREN  
NAAR NIEUWE MOGELIJKHEDEN

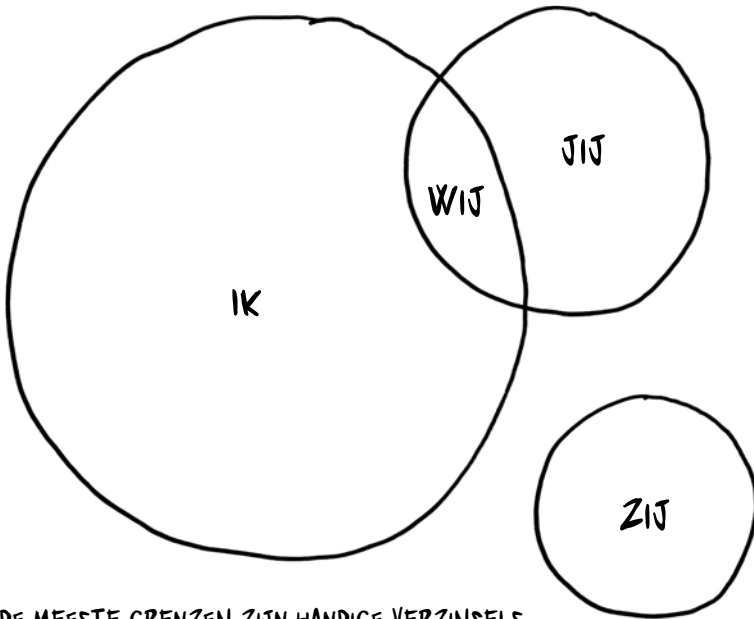
Heb jij ook dit soort momenten in je leven gehad, waarop je dingen ineens op een totaal nieuwe en andere manier zag? Als je de wereld – en jezelf – op een nieuwe manier ziet, opent dat deuren naar verandering en groei. Je kunt een manier van denken en zijn cultiveren waarmee je vaker dit soort doorbraakinzichten zult ervaren. Via die nieuwe manier van denken kun je anderen door vergelijkbare mentale veranderingen loodsen, die hun de kracht zullen geven om hun leven te transformeren. Die manier van denken is een oefening om nieuwe toegangspoorten naar mogelijkheden te vinden en creëren, toegangspoorten die voor anderen onzichtbaar zijn. Die oefening noem ik liminaal denken. Het woord *liminaal* komt van het Latijnse *limen*, dat drempel betekent.



LIMINAAL  
BETEKEN  
DREMPEL

Een drempel is een rand, een grens of een hoek. Het is een marginale tussenruimte die twee dingen definieert, en die tegelijkertijd noch het ene ding noch het andere ding is. De meeste grenzen zijn handige verzinsels. Wat scheidt de mensen in een team van de mensen die niet in het team zitten? Wat scheidt de ene afdeling of divisie van een bedrijf van de andere, of een werknemer van een klant? Grenzen geven het leven structuur, en daar voelen we ons bij op ons gemak. Maar ze

kunnen ook worden verschoven, opnieuw worden overwogen of geformuleerd en worden gereorganiseerd.



**DE MEESTE GRENZEN ZIJN HANDIGE VERZINSELS**

Verandering voltrekt zich aan de grenzen tussen dingen: de grens tussen het bekende en onbekende, het vertrouwde en het andere, tussen de oude manier en de nieuwe manier, het verleden en de toekomst.

Sommige functies zijn van nature liminaal. Een coach bijvoorbeeld, is tegelijkertijd lid van het team en geen lid van het team. Een consultant werkt in een bedrijf zonder deel uit te maken van dat bedrijf. Een therapeut heeft toegang tot de diepste emoties in het leven van een familie, zonder deel uit te maken van de familie. Een leraar is onderdeel van de klas en geen onderdeel van de klas.

Dit zijn liminale functies omdat ze samenhangen met groei en verandering, waarbij grenzen worden verbroken, verschoven of anderszins worden overschreden.

Je hebt elke dag liminale momenten, als je net wakker bent en als je in slaap aan het vallen bent. Meestal ben je je niet bewust van die liminale momenten, maar het zijn waardevolle bronnen van creativiteit en inzicht. Ooit een goed idee gehad onder de douche, of midden in de nacht? Dat gebeurde omdat je mentaal ontspannen was en openstond voor mogelijkheden.<sup>1</sup>

Het idee achter liminaal denken is dat er overal om je heen en voortdurend drempels zijn, deuren naar mogelijkheden. De meeste daarvan zijn onzichtbaar voor je, omdat je focust op andere dingen. Maar ze zijn er, ze zijn reëel, en bieden een ongelooflijk potentieel voor groei en verandering. Je geest afstemmen op liminaal denken helpt je om kansen te zien die anderen niet kunnen zien of zich zelfs maar kunnen voorstellen. Het is een soort van psychologische wendbaarheid die je in staat stelt om verandering te creëren waar anderen dat niet voor elkaar krijgen.

Je hebt geen enkele vorm van formele autoriteit, een budget of officiële maatregelen nodig om succesvol te zijn op het vlak van liminaal denken. Het enige wat ervoor nodig is, is iemand die verandering tot stand wil brengen.

Liminaal denken vergt net als elk ander vakgebied een vergaand begrip van het materiaal. Als je een timmerman bent, moet je je gereedschap kennen, weten wat het idee erachter is en hoe je het moet gebruiken. Of je nu dokter, monteur, rechter of tuinman bent, dit geldt voor iedereen. Ongeacht wat je doet, hoe beter en hoe diepgravender je je materiaal begrijpt, hoe meer mogelijkheden je zult kunnen creëren.

Binnen het liminaal denken zijn overtuigingen de belangrijkste materialen die je zult moeten begrijpen.

1 Wil je meer weten over deze fascinerende grens tussen slapen en waken zoek dan even op 'hypnagogie'.



### OVERTUIGING IS EEN MATERIAAL

Liminaal denken is de kunst om verandering te creëren door overtuigingen te doorgronden, te modelleren en opnieuw te formuleren.

#### **OEFENING**

Denk aan iets in je leven wat je als problematisch beschouwt maar waarvan je niet denkt dat het ooit zal veranderen. Kijk naar de relatie tussen hoe je het probleem ziet en hoe je jezelf ziet. Wat als je jezelf anders zou zien? Als je het soort mens zou zijn dat deze situatie zou kunnen veranderen, hoe zou je dan zijn? Hoe zou je je gedragen?