

Inhoudsopgave

Woord vooraf	9
1 Opwarmer	13
2 De geschiedenis van het vakgebied 'creative problem solving'	23
2.1 Introductie	23
2.2 Van één wybertje naar een serie van wybertjes	26
2.3 Kritische reflectie op het vakgebied	32
2.4 Extra aandacht voor iteraties	35
2.5 Tot slot	39
3 Overzicht van de basiscreativiteitstechnieken	41
3.1 Introductie	41
3.2 Creatieve technieken om te divergeren	43
3.2.1 Divergeren om het juiste probleem te kunnen formuleren	44
3.2.2 Divergeren om tot ideeën te komen	48
De groep associatieve technieken	49
De groep confrontatietechnieken	56
Metaforen en analogieën	64
De groep systematische technieken	67
3.2.3 Divergeren voor het uitwerken van ideeën tot oplossingen	73
3.3 Creativiteitstechnieken om te clusteren	75
3.4 Creativiteitstechnieken voor het convergeren	81
Doel van het convergeren	82
Criteria voor het selecteren van ideeën	85
De gouden regels voor het convergeren	86

	Enkele creativiteitstechnieken voor het convergeren	89
	Stippen zetten	89
	Itemized response en vergelijkbare convergerende technieken.	91
	Multicriteria-analyse	92
3.5	Tot slot: regels om klakkeloos te volgen of regels die je wel moet kennen, maar ook af en toe mag negeren?	94
4	De Delftse voedingsbodem	97
4.1	Introductie	97
4.2	Onderwijs in creative facilitation	98
4.3	Verwarring over soorten sessies	101
4.4	Tot slot: een eigen Delftse invulling van CPO?	102
5	iCPS, de integrale Delftse aanpak	105
5.1	Introductie	105
5.2	De vier met elkaar samenhangende deelprocessen van iCPS	107
5.3	Information finding	109
5.4	Verskillende procesvolgordes	111
5.5	Tot slot	114
6	Project management: het organiseren van creatieve sessies	117
6.1	Introductie	117
6.2	Een denkbeeldige CPS-procescasebeschrijving	117
6.3	Tot slot	128
7	Acceptance finding en implementeren	131
7.1	Introductie	131
7.2	Eerste uitdaging: lineaire of niet-lineaire innovatieprocessen?	134
7.3	Tweede uitdaging: nieuwe ideeën zijn goed van zichzelf	135
7.4	De essentie van acceptance finding	137
7.5	Tot slot	139
8	Faciliteren	141
8.1	Introductie	141
8.2	Samenvatting van wat anderen schrijven over faciliteren	142
8.3	Persoonlijke ervaringen	150

8.4	Enkele praktische aspecten van het faciliteren	153
8.5	Tot slot	157
9	Een voorbeeld van een iCPS-case: de Bio-graafmachine	161
10	Epiloog	171
	Literatuurlijst	175
	Verklarende woordenlijst	181
	Register	195
	Auteursgegevens	199

1

Opwarmer¹

Tussen de begrippen 'innoveren' en 'creativiteit' bestaat een hechte relatie. De Zweedse marketingprofessor Harry Nyström zegt het als volgt: '*Creativity is the cause and innovation is the effect*' (Nyström, 1979). Je zou kunnen zeggen dat creativiteit helpt bij het bedenken van ideeën, terwijl innoveren over het commercialiseren van die ideeën gaat. Nieuwe ideeën als de grondstof voor economische groei en maatschappelijke vooruitgang. Dit boek gaat over hoe creativiteit gestimuleerd kan worden in een bedrijfsmatige context. We zijn niet zozeer geïnteresseerd in de eenzame uitvinder of de miskende kunstenaar. We willen hulp bieden aan professionals binnen organisaties in hoe ze hun eigen en andermans creatieve potentieel kunnen aanspreken en stimuleren, om zo ideeën te bedenken die leiden tot succesvolle commerciële toepassingen. Per slot van rekening: er moet wel geld verdiend worden.

Als doelgroep voor de Nederlandse versie van dit boek mikken we op hbo-studenten en op jonge professionals in het mkb die aan het begin staan van hun carrière en die in de toekomst wel eens betrokken kunnen worden als deelnemers aan een creatieve sessie binnen hun bedrijf.

Als we naar onze eigen boekenkasten kijken zien we dat die al vol staan met boeken over creativiteit en innovatie. Waarom dan toch nog een extra boek over dit onderwerp? We hebben een heel praktische aanpak ontwikkeld om creatieve sessies te organiseren en te faciliteren. Een samenhangende aanpak die weinig te zien is in die andere boeken. We noemen onze aanpak *iCPS*, de afkorting voor de Engelse naam van die aanpak: *integrated creative problem solving*. Voor deze Nederlandse

1 Zie de Verklarende woordenlijst achterin het boek. De Verklarende woordenlijst geeft een overzicht van ruim honderd belangrijke vaktermen op het gebied van *creative problem solving* (CPS) die in dit boek worden behandeld. Zowel de Nederlandse als de Engelse termen worden daarbij gebruikt. In de boektekst zullen de Engelse vaktermen cursief gedrukt worden.

bewerking houden we toch vaak het Engelstalige jargon van het vakgebied aan. Dan is daar gemakkelijker een verband mee te leggen.

De kern van onze aanpak is de actieve rol van de *creatieve facilitator* die een taakgerichte groep van speciaal geselecteerde professionals gaat leiden. Zij maken vrijwillig deel uit van de zogenoemde *resource group* die gezamenlijk wil komen tot nieuwe en originele ideeën voor een concreet probleem. De *probleemeigenaar*, dat is de persoon die zich verantwoordelijk voelt dat dit specifieke probleem wordt opgelost, heeft de facilitator en de resource group gevraagd hem of haar te helpen bij het oplossen van dit probleem. De facilitator maakt gebruik van allerlei soorten creativiteitstechnieken die de resource group kan helpen hun taak te vervullen. Ten slotte zijn er ook nog relevante *anderen*: mensen die beïnvloed zullen worden door de resultaten, de uitkomsten van het creatieve probleemoplossingsproces. Deze anderen, ook wel *stakeholders* genoemd, zullen gewenst of ongewenst effect hebben op de kansen van implementatie van die resultaten. Een van de eerste zaken die een creatieve facilitator doet met een resource group is hen voorbereiden en losmaken voor de taak die voor hen ligt. Ze gebruiken dan hulpmiddelen die 'opwarmers' of in het Engelse jargon *energizers* heten. Dit eerste hoofdstuk is als het ware de *energizer* voor de lezer van dit boek.

Niet alle soorten problemen passen bij deze aanpak. Meestal worden twee hoofdsoorten problemen onderscheiden: gesloten problemen en open problemen. Tudor Rickards (1974), nu emeritus professor van de Manchester Business School, heeft de verschillen tussen die twee typen mooi samengevat. Zie tabel 1.1.

Open problemen	Gesloten problemen
De grenzen kunnen veranderen tijdens het probleem oplossen.	De grenzen zijn vast tijdens het probleem oplossen.
Het proces van oplossen leidt vaak tot nieuwe en onverwachte ideeën.	Het proces wordt gekenmerkt door de voorspelbaarheid van de eindoplossing.
Het proces omvat creatief denken van een onverwachte aard.	Het proces is meestal bewust, beheersbaar en logisch te reconstrueren.
Oplossingen zijn vaak buiten de traditionele kaders; ze kunnen niet bewezen of weerlegd worden.	Oplossingen zijn vaak bewijsbaar en logisch correct.
Directe en bewuste pogingen om het creatieve proces te bevorderen zijn lastig.	Procedures zijn bekend en helpen direct bij het probleem oplossen (algoritmes of heuristieken).

Tabel 1.1.
Kenmerken van open en gesloten problemen (Rickards, p. 10).

Het organiseren van creatieve sessies om open problemen groeps-gewijs op te lossen is toepasbaar in ieder(e) afdeling, project of functie in een bedrijf. Het is niet beperkt tot ontwerpen of productontwikkeling. Ook is het niet beperkt tot het management van de organisatie of tot het begin van het innovatieproces, het zogenoemde *fuzzy front end* (FFE). Ook op de werkvloer in de fabriek, bij marketing of logistiek zijn er open problemen. Je kan creatieve sessies organiseren binnen een organisatie, maar evengoed daarbuiten, met klanten, gebruikers of andere betrokkenen. Geen enkel(e) onderwerp, organisatorische eenheid of groep van personen is uitgesloten. Zolang het gaat om open problemen kan de *iCPS-aanpak* van nut zijn.

Creatieve sessies die georganiseerd worden volgens de *iCPS*-wijze hebben de volgende kenmerken:

- Een open probleem dat opgelost moet worden.
- Een groep van vrijwillige² deelnemers (de zogenoemde *resource group*) die bereid zijn tijd, kennis en energie te investeren in het oplossen van dit probleem.
- Een professionele *creatieve facilitator* die de sessie organiseert en leidt en daarbij gebruikmaakt van methoden en technieken uit de *iCPS*-gereedschapskist.
- Een *probleemeigenaar*, de persoon die zich verantwoordelijk weet en voelt voor het oplossen van dit probleem.
- Een in tijd en budget beperkte projectorganisatie; niet alleen de gehele creatieve sessie maar inclusief alle voorbereidende en afsluitende activiteiten.
- Een groep andere betrokkenen die geconfronteerd zullen worden met de consequenties van de implementatie van de voorgestelde probleemoplossing.

Onze *iCPS*-aanpak helpt bij het oplossen van open problemen, gebruikmakend van creatieve sessies. In de hoofdstukken 4 en 5 worden de basiselementen van de aanpak uitgelegd. De praktische aspecten van het organiseren van creatieve sessies staan beschreven in hoofdstuk 6. De kwaliteiten van de *resource group* onder andere in relatie tot de implementatie van de ideeën komen aan bod in hoofdstuk 7. De rol van de creatieve facilitator wordt besproken in hoofdstuk 8.

Als eerste kennismaking met het *creative problem solving*-vakgebied zullen we in hoofdstuk 2 aandacht besteden aan de geschiedenis en

2 Vrijwillig is natuurlijk een relatief begrip: medewerkers van organisaties zijn soms verplicht om deel te nemen aan een creatieve sessie omdat ze onderdeel van het probleem zijn. De creatieve facilitator moet zeker rekening houden met deze mate van zogenaamde vrijwilligheid (zie verder hoofdstuk 8).

de ontwikkeling ervan. Hoofdstuk 3 geeft een samenvattend overzicht van de belangrijkste concrete creativiteitstechnieken.

Zoals gezegd is dit een praktisch boek. Wil je je verdiepen in de theorie van creativiteit dan raden we je ook andere boeken aan, zoals bijvoorbeeld die van Sternberg (1999) of van Csikszentmihalyi (1990, 1996). Maar kijk ook naar de andere referenties.

Omdat we pas in de hoofdstukken 4 en 5 de details beschrijven van de iCPS-aanpak, of in de terminologie van deze Nederlandse bewerking 'het professioneel wyberen' is het misschien handig om hier vast iets te zeggen over waar het allemaal vandaan komt.

De Delftse Faculteit Industrieel Ontwerpen (IO Delft), onze thuisbasis, heeft een lange traditie in het combineren van vier verschillende, funderende wetenschappelijke domeinen tot één integrale aanpak voor het ontwerpen. Dat ontwerpen betreft dan zowel het productontwerpen als het ontwerpen van diensten en hun onderlinge samenhangen. Die vier basis-IO-domeinen zijn:

- technologie;
- vormgeving;
- ergonomie;
- business.

Deze vier wetenschapsgebieden zijn geïntegreerd binnen een gemeenschappelijk theoretisch overkoepelend kader. Dit theoretische kader wordt gevormd door de *ontwerptheorie en -methodologie*. De oorsprong van dit theoretisch kader ligt in Engeland in de jaren zestig van de twintigste eeuw. In sommige van de eerste publicaties op dit gebied (Broadbent, 1966 in Gregory, 1966 en Jones, 1970) worden de creativiteitstechnieken, die een essentieel onderdeel vormen van de iCPS-aanpak (zie hoofdstuk 3), beschouwd als onderdelen van dat kader. Wij voelen ons heel erg thuis in die wetenschappelijke traditie. Wij verschillen ten opzichte van de meeste andere boeken op het gebied van creativiteit en creatief probleem oplossen door onze integrale aanpak. Creativiteit is niet alleen het bedenken van ideeën, het gaat ook over wie bedenken die ideeën, en hoe organiseer je bijeenkomsten op een zodanige wijze dat er goede ideeën bedacht worden die ook eenvoudig te implementeren zijn. Deze integrale en praktische aanpak onder het label 'professioneel wyberen' vormt het kernpunt van onze werkwijze.

Creativiteit is een complex en gecompliceerd fenomeen. Het heeft te maken met talenten en karakteristieken van mensen, met verrassende nieuwe oplossingen, het heeft te maken met bepaalde acties die mensen ondernemen, en met specifieke omstandigheden en situaties. Het is ook op ethische waarden gebaseerd: het overvallen van een bank en daar nooit voor gepakt worden kan beschouwd worden als een creatieve daad, maar dat gaan we je niet leren in dit boek.

Creativiteit is ook tijdsgebonden. Wat honderd jaar geleden nieuw was, is nu dagelijkse praktijk. Het is ook contextgebonden: wat nieuw is voor vakgebied X, kan heel normaal zijn voor vakgebied Z.

Binnen het domein van de creativiteit en creatief probleem oplossen wordt de 4P-theorie van Mel Rhodes (1961) veel gebruikt om al die verschillende aspecten te onderscheiden. Mel Rhodes (1916-1976) was een hoofddocent in de onderwijskunde aan de University of Arizona. Hij verdeelt het creativiteitsdomein in vier specifieke deelaspecten. Omdat die aspecten allemaal met een P beginnen is het als de 4P-theorie bekend geworden. De vier P's staan voor: *persoon*, *proces*, *prestatiedruk* en *product*.

Meer in detail:

- *persoon*: 'omvat informatie over de persoonlijkheid, het intellect, het temperament, het gestel, karaktertrekken, gewoonten, houdingen, zelfbeeld, waardensystemen, afweermechanismen en gedrag.' (Rhodes, 1961, p. 307)
- *proces*: 'gaat over motivatie, waarneming, leren, denken en communicatie (...). Wat zijn de stappen van het denkproces.' (p. 308)
- *prestatiedruk*: 'refereert aan de relatie tussen mensen en hun (werk)-omgeving.' (p. 308)
- *product*: Rhodes maakt een onderscheid tussen *idea* en *product*. 'Het woord *idea* refereert aan een gedachte die gecommuniceerd kan worden aan anderen door middel van woorden, verf, klei, metaal, steen, weefsels of andere materialen. Als een *idea* wordt belichaamd in een tastbare vorm dan wordt het een *product* genoemd.' (p. 309)

Het zal duidelijk zijn dat de bedoeling van toegepaste creativiteit is dat het leidt tot bevredigende resultaten. In de terminologie van Rhodes: het moet leiden tot een goed *product*. Met die term 'product' bedoelt hij niet alleen het concrete product, maar alle tastbare resultaten als uitkomsten van een creatief proces. Het lastige echter is dat noch wij, noch managers in staat zijn dit product, deze uitkomst van een creatief proces, direct te beïnvloeden. Op de lange termijn is alles te

beïnvloeden, maar op de korte termijn kunnen managers niet de prestatiedruk-factor veranderen. Dat zijn de organisatorische omstandigheden en contexten waarbinnen zowel het op te lossen probleem speelt alsook waar de toekomstige oplossing moet worden geïmplementeerd. Je kan de persoon-factor beïnvloeden door de 'juiste' mensen te kiezen voor deze creatieve taak. Maar ook hier is die keuze niet geheel vrij. Meestal moet je kiezen uit een gegeven set van opties. Bijvoorbeeld de medewerkers van het bedrijf waar het op te lossen probleem speelt.

Dus de enige Rhodes-factor waar we mee kunnen spelen is de proces-factor. Met andere woorden het creatieve proces is ons aangrijpingspunt om tot mooie resultaten te komen. Dat is ook onze keuze bij het schrijven van dit boek: wij zijn erg procesgeoriënteerd. Dit betekent dat dit boek geen kookboek is, noch het handboek soldaat. Het is belangrijk dat je zelf je weg vindt in het creatieve domein. Als je nog nooit zelf een maaltijd hebt klaargemaakt en je zoekt hulp bij een kookboek dan zal je ontdekken dat alle kookboeken anders zijn. Niet alleen in de manier van hun beschrijvingen van de recepten, maar ook in de details zoals de ingrediënten, de kooktijden, de te gebruiken hulpmiddelen of de manier waarop je iets moet schoonmaken of in stukjes moet snijden. Waarschijnlijk zal je je moeder niet uitnodigen bij je allereerste zelfbereide maaltijd, want je verwachtingen ervan zullen niet erg hoog zijn. Er is nogal wat tijd nodig voordat je je alle trucjes eigen hebt gemaakt. Een chef-kok heeft heel veel ervaringen opgedaan in verschillende restaurants voordat het zover was dat hij zijn eigen Michelin-ster kreeg. Je moet je eigen weg zoeken in dat kookgedoe. Je moet leren improviseren als bepaalde ingrediënten op zijn. De kleine snuffjes zout en die paar korrels peper en dat juiste blaadje koriander maken jou tot die bijzondere chef. Die eigen manier van koken komt pas na jaren van experimenteren en dus ook van mislukte maaltijden. Hetzelfde geldt voor creatief probleem oplossen.

Wij geloven sterk in een strikte training in *creative problem solving*, zowel in de stappen, de technieken als de methodes. Wij zijn nogal formeel en procedureel op dat gebied. Maar zodra je de meeste technieken beheerst en weet van het hoe en wat en van het waarom, ga dan op zoek naar je eigen persoonlijke aanpak.

Bij veel sessies met echte klanten zondigen wij vaak tegen onze eigen regels. We doen veel aan improviseren. We kunnen dat doen omdat we precies weten hoe het zou moeten. Daarom weten we ook hoe we af en toe kunnen afwijken. Bochten afsnijden of door het

gras rijden is alleen weggelegd voor de zeer ervaren coureurs. Die 'onmogelijke' inhaalmanoeuvre in het midden van een scherpe bocht is alleen mogelijk voor de echte kampioenen. Als je dat in je aller-eerste race doet, eindig je gegarandeerd in de vangrail. Misschien race je nooit meer. Kortom, er is geen vervanging voor het opdoen van ervaringen. Dat kan je trouwens alleen zelf doen. Je krijgt dat niet door nog meer boeken te lezen of nog meer naar andere races te kijken. Nee, je moet er echt zelf op uit en niet alleen deuken in die auto rijden, maar ook krassen oplopen op je ziel.

We duiken nu wat dieper in het creatieve proces. Een van de oudste beschrijvingen van het creatieve proces komt van Graham Wallas (1858-1932), een Britse psycholoog. Hij onderscheidt vier fasen (Wallas, 1926):

- preparatie;
- incubatie;
- illuminatie;
- verificatie.

In de eerste fase wordt het probleem 'verkend (...) in alle mogelijke richtingen.' (p. 91). In de tweede fase vergeet de probleemoplosser het probleem een beetje. Hij is er niet (meer) bewust mee bezig. In de derde fase ontstaat min of meer plotseling het '*happy idea*' (p. 92). In de vierde fase wordt het idee getoetst op zijn werkelijke waarde. Wallas onderscheidt weliswaar vier verschillende fasen, maar dat betekent niet dat ze alle vier gelijk zijn. Niet gelijk in doelstelling en niet gelijk in doorlooptijd. De preparatiefase kan soms jaren duren, de incubatie maanden, maar soms ook wel jaren. De illuminatie overkomt je meestal in een flits (het beroemde '*eureka-moment*' of de '*aha-erlebnis*'). De verificatiefase kan weer kort of lang duren. Zijn processtappen geven een mooi inzicht in het verloop van het creatieve proces van een individu, maar het is ook een soort voorspelling wat er binnen groepen met een creatieve taak kan gaan gebeuren.

Belangrijk is echter deze opmerking van Wallas: 'In de dagelijkse manier van denken zullen deze vier verschillende fasen elkaar telkens overlappen terwijl we bezig zijn de verschillende problemen te verkennen' (p. 92). Deze opmerking blijft ook gelden voor alle komende proces- en stappenbeschrijvingen in dit boek.

Incubatie is een stap die suggereert dat je er niets aan kunt doen, maar dat is niet zo. Het woord 'incubatie' stamt af van het Latijnse woord '*incubatio*' dat broeden betekent. Dat broedproces kan je beïnvloeden. Als je bezig bent een probleem op te lossen, zoals het schrijven van dit

boek, kan je bewust allerlei pauzes organiseren. Zoals de hond uitlaten, boodschappen doen of even in je eentje iets gaan drinken in een kroeg. Tijdens die pauzes in het denkproces komen er allerlei nieuwe gedachten op. Sommige van de beste ideeën voor dit boek zijn ontstaan tijdens die bewust geplande pauzes. De pauzes zijn bewust gepland, de nieuwe ideeën komen onbewust tot stand. In tegenstelling tot broedende vogels die een vast nest zoeken of bouwen om hun ei uit te broeden, kunnen wij iedere keer een andere broedplaats zoeken en het ei dragen we zelf met ons mee. *Incuberen* is dus niet passief wachten tot het idee komt, maar actief een andere activiteit zoeken om zo door de diepere lagen uit ons bewustzijn aangesproken te kunnen worden.

Gedurende vele jaren heeft Theresa Amabile, een professor aan de Harvard Business School, de *componential creativity theory* ontwikkeld (Amabile, 1983, 1996; Amabile & Mueller, 2008). Die bestaat ook weer uit vier verschillende componenten. De eerste is een externe component (extern betekent hier buiten de directe invloedssfeer van het individu), de andere drie zijn interne componenten, min of meer onderdeel van het individu. De vier componenten zijn:

- werkomgeving;
- domeinrelevante vaardigheden;
- creativiteitgerelateerde processen;
- intrinsieke taakmotivatie.

De eerste component betreft de fysieke en psychologische aspecten van het werk en de werkplek, inclusief alle organisatorische en strategische elementen die een rol spelen bij het vervullen van de baan of de taak. Dat is dus die externe component.

De andere drie zijn de interne componenten. De domeinrelevante vaardigheden zijn gerelateerd aan het onderwerp waarvoor een creatieve oplossing gezocht wordt. Met andere woorden: de inhoudelijke kennis van het probleem dat je wilt gaan oplossen. De aan creativiteit gerelateerde processen zijn bijvoorbeeld risico's durven nemen, nieuwe gezichtspunten kunnen innemen, ideegeneratievaardigheden en lef hebben en tonen. De intrinsieke taakmotivatie heeft te maken met de redenen waarom je die baan hebt of waarom je die taak wilt vervullen. Gaat het om persoonlijke motivaties of doe je het alleen omdat je er geld mee kan verdienen of er een loftuiting van de baas mee kan verdienen.

Hoewel alle vier de componenten relevant zijn voor het stimuleren en evalueren van iemands creatieve prestaties, zal het duidelijk zijn dat

vanuit een onderwijs- of trainingsperspectief niet alle vier de componenten even goed te beïnvloeden zijn. Als schrijvers van dit boek kunnen we niet, zeker niet heel direct, invloed uitoefenen op hoe je werk is georganiseerd en ingericht. Natuurlijk kan je zelf de organisatie kiezen waarvoor je wilt werken of de baas waaronder je wilt werken en op die manier je ideale werkomgeving proberen te vinden. Voor ons is dat echter een vast gegeven. Hetzelfde geldt voor jouw domeinrelevante vaardigheden. Dat is enerzijds een onderdeel van je normale opvoeding en opleiding, anderzijds het gevolg van je persoonlijke en professionele werkervaringen, de fase in je leven, enzovoort. Voor ons weer een vast gegeven. Ook aan je intrinsieke motivatie kunnen we niet veel bijdragen door dit boek te schrijven. Dat is geheel je eigen verantwoordelijkheid. Het enige dat we je kunnen bieden is inzicht in en steun bij de aan creativiteit gerelateerde processen. We zullen ze beschrijven, we doen concrete aanbevelingen hoe ermee om te gaan, we kunnen samenhangen laten zien, laten zien hoe ze elkaar beïnvloeden en adviezen geven hoe je jezelf en die processen in samenhang kan organiseren en uitvoeren. Gebaseerd op de theorieën van Wallas, Rhodes en Amabile kiezen wij bij *Professioneel wyberen* heel nadrukkelijk voor een *procesaanpak* van creativiteit.

Vaak wordt met de term 'een procesaanpak' niet zo heel veel bedoeld. Het lijkt een soort loze kreet, maar voor ons is het essentieel. Het betekent bijvoorbeeld dat als we in de volgende hoofdstukken een stap uit het creatieve proces beschrijven die moet leiden tot een goede probleemdefinitie van het op te lossen probleem, we die stap niet naar het gewenste eindresultaat 'probleemdefinitie' zullen noemen, maar dat we zullen spreken over die stap als 'probleem definiëren', met andere woorden we beschrijven de procesactiviteit die gaat leiden tot die gewenste probleemdefinitie. Hetzelfde geldt voor woorden als 'ideegeneratie' of 'ideeselectie', wij spreken liever over 'ideeën genereren' en 'ideeën selecteren' om juist het proceskarakter daarvan te benadrukken. Een procesaanpak wordt benadrukt door voor die activiteiten beschrijvende werkwoorden te gebruiken en niet ze te beschrijven als de gewenste resultaten door daarvoor de zelfstandige naamwoorden te gebruiken.

