

### **ONLINE ASSESMENT**

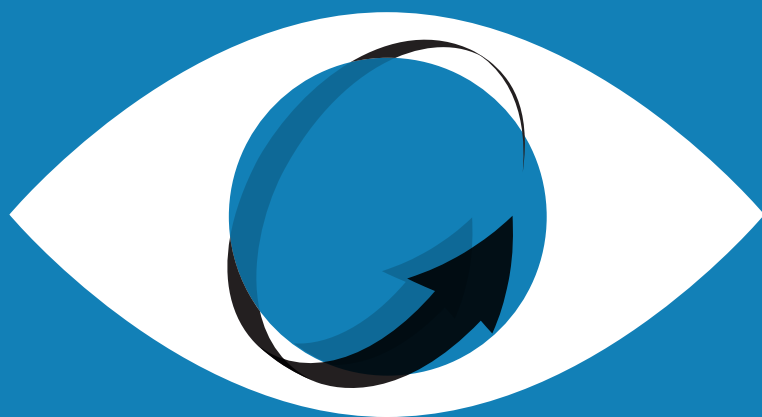
Bij dit boek hoort een online assesment. Door het invullen van het assesment krijg je een nulmeting van het innovatieklimaat in je team of organisatie. Met de onderstaande code is dit assesment te maken. De code is bedoeld voor eigen gebruik en mag niet worden doorgestuurd of verder worden verspreid.

Bezoek deze webpagina: [www.innovatiekracht.com](http://www.innovatiekracht.com)

Vul daar de onderstaande code in:

Marcel van der Ven

# INNOVATIE KRACHT



*Over organisatiecultuur en hoe  
mensen het verschil maken*



Lannoo  
Campus

D/2022/45/347 – ISBN 978 94 014 8776 4 – NUR 800

Vormgeving omslag en binnenwerk: Adept vormgeving

© Marcel van der Ven & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2022.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag verveelvoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus  
Vaartkom 41 bus 01.02  
3000 Leuven  
België  
[www.lannoocampus.com](http://www.lannoocampus.com)

Postbus 23202  
1100 DS Amsterdam  
Nederland

# INHOUD

Voorwoord 7

## **1 INLEIDING 9**

### **DEEL 1: THEORETISCH KADER**

## **2 ZONDER CREATIVITEIT GEEN INNOVATIE 15**

- 2.1 Paal en perk aan prietpraat 15
- 2.2 Niet-creatief gedrag is aangeleerd 16
- 2.3 Creativiteit is geen panacee 18

## **3 NIET IEDERE VERBETERING IS EEN INNOVATIE 23**

- 3.1 Wanneer is iets innovatief? 24
- 3.2 Er bestaat maar één soort innovatie 25
- 3.3 Het innovatieproces bestaat niet 28

## **4 CULTUUR EN ORGANISATIEKLIMAAT ALS INNOVATIE- VERSNELLER 33**

- 4.1 De organisatiecultuur maakt dat we (nog) bestaan 33
- 4.2 Het organisatieklimaat: spiegel van de organisatiecultuur 36
- 4.3 Welk organisatieklimaat stimuleert innovatie? 39
- 4.4 Tweehandige organisaties 45

## **5 HET LIGT - NIET ALTIJD - AAN DE BAAS 47**

- 5.1 De leiderschapsstijlen van Goleman 47
- 5.2 Directief leiderschap 48
- 5.3 Visionair leiderschap 49
- 5.4 Relatiegericht leiderschap 50
- 5.5 Democratisch leiderschap 51
- 5.6 Maatgevend leiderschap 52
- 5.7 Coachend leiderschap 53
- 5.8 Innovatiestimulerende stijlcombinaties 54

## **SAMENVATTING DEEL 1 56**

<b>DEEL 2: DIMENSIES VAN HET INNOVATIEKLIMAAT</b>	<b>60</b>
<b>6 VUUR</b>	<b>63</b>
6.1 Uitdaging	65
6.2 Autonomie	73
6.3 Vitaliteit	81
6.4 Speelsheid	88
<b>7 VOEDING</b>	<b>97</b>
7.1 Waardering	97
7.2 Broedtijd	108
7.3 Ideesteun	118
7.4 Investeringsbereidheid	127
<b>8 VEILIGHEID</b>	<b>137</b>
8.1 Vertrouwen	138
8.2 Gedachtewisseling	145
8.3 Samenhang	153
8.4 Risicobereidheid	163
<b>SAMENVATTING DEEL 2</b>	<b>172</b>
<b>DEEL 3: INTERNATIONALE TOEPASBAARHEID</b>	<b>182</b>
<b>9 GEO- EN ETNOGRAFISCHE CULTUUR EN INNOVATIEKLIMAAT</b>	<b>185</b>
9.1 De cultuurdimensies van Hofstede	185
9.2 Machtsafstand	186
9.3 Individualisme versus collectivisme	187
9.4 Masculiniteit versus femininiteit	188
9.5 Onzekerheidsvermijding	188
9.6 Termijnoriëntatie	189
9.7 Levensvreugdebeleving	189
<b>SAMENVATTING DEEL 3</b>	<b>190</b>
Nawoord	193
Over de auteur	195
Wetenschappelijke verantwoording	197

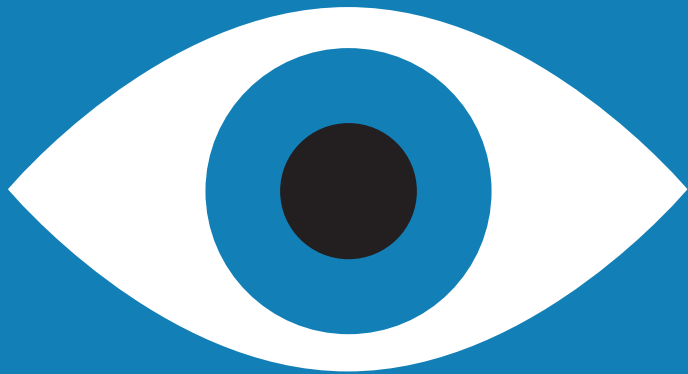
# VOORWOORD

**D**it boek is de vrucht van 35 jaar werken met creatieve teams en met organisaties die het lef hadden te innoveren. Ervaring opdoen is één – maar om daar de generiek toepasbare lessen uit te halen, is een geheel andere uitdaging. In de afgelopen tien jaar heb ik kennis genomen van vele honderden wetenschappelijke publicaties over de invloed van de organisatiecultuur op creativiteit en innovatie. Ruim tweehonderd daarvan hebben bijgedragen aan het toetsen en onderbouwen van mijn ervaringen uit de beroepspraktijk. Mijn drijfveer? Een niet te stuiten drang om verschijnselen te verklaren waar nog niemand hét antwoord op heeft. Creativiteit is zo'n verschijnsel – met innovatie als doel.

Als het om innovatie gaat, kijken we door een beslagen bril. We zien contouren en benoemen die in termen waarmee we nog alle kanten op kunnen. We denken elkaar te begrijpen en toch leidt dat vermeende begrip niet tot de doorbraak die we voor ogen hebben. Het doel van dit boek is de waas van de brillenglazen te vegen. De vraag die ik mij bij het schrijven tot vervelens toe stelde, was 'Waar wordt dit door beïnvloed?' Tot het moment dat die vraag onbeantwoord bleef en ik de essentie vatte. Als het volgen van de wortels van een boom tot aan de haarwortels – de plek waar daadwerkelijk de voeding wordt opgenomen.

Toen ik mijn boekvoorstel aan uitgevers voorlegde, was de eerste reactie er een van 'wéér een boek over innovatie'. Ja, weer een. Dat kreeg John de Mol ook te horen over *The Voice*. Toch werd die talentenjacht wel de standaard en niet de probeersels die eraan voorafgingen. Ik meet mijzelf niet met John de Mol, maar *The Voice* is wel exemplarisch voor hoe innovatie tot stand komt. Wat kun je verwachten van *Innovatiekracht*? In dit boek tref je nu eens niet een symmetrisch model met een aansprekend acroniem aan. Maar wat dan wel? Ik bied je de mogelijkheid je bewust te worden van de menselijke behoeften die aanzetten tot innoverend gedrag. Via twaalf (niet beslagen) brillen laat ik je zien hoe samenwerkende mensen er toe zijn te bewegen hun creativiteit te ontplooiën, in te zetten voor een gemeenschappelijk doel en vol te houden tot er succesvolle innovaties uit komen. Verwacht geen compendium met succesverhalen van grote hightech-bedrijven. Wat ik je voorleg zijn voorbeelden uit de dagelijkse praktijk van werken én leven. Want wat je herkent, ga je doen.

Marcel van der Ven



# 1 INLEIDING

Innovaties zijn kopieerbaar. Misschien lukt het om de concurrentie via octrooien tijdelijk op afstand te houden, maar uiteindelijk worden we sneller ingehaald dan wij ooit de concurrenten inhaalden. ‘De wet van de remmende voorsprong’ noemen we dat. Wat zou het toch mooi zijn als we een concurrentievoordeel opbouwen dat zich veel lastiger laat kopiëren. Een vruchtbaar innovatieklimaat is zo’n moeilijk te kopiëren concurrentievoordeel. Methoden en technieken om creativiteit te bevorderen, kregen de afgelopen veertig jaar veel aandacht. Hetzelfde geldt voor procesmodellen om innovatie te versnellen. Weinig aandacht is uitgegaan naar de meest krachtige factor: een stimulerend organisatieklimaat voor innovatie. Toch is dat sinds de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw regelmatig onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. De hoogste tijd om de wetenschap naar de werkvloer te brengen.

De innovatieliteratuur lijdt aan een *survivorship bias*. Innovatieboeken zijn aaneenrijgingen van succesverhalen. De boodschap is ‘doe zoals zij en je hebt succes’. Succesverhalen worden echter achteraf gereconstrueerd en mislukkingen verzwegen. Het helpt ons niet als we maar het halve verhaal horen. Bovendien bestaat er geen *best practice* als het op het verbeteren van het innovatieklimaat aankomt. Bedrijven als 3M, Google en Apple hebben het op een manier gedaan die bij hén past. Zij zijn, ieder voor zich, uniek. Net als jouw organisatie of jouw team op dit vlak uniek is.

Dit boek helpt je te bepalen welk innovatieklimaat bij jouw organisatie past. Het geeft aanwijzingen over hoe houding en gedrag die contraproductief zijn voor innovatie om te buigen en hoe positieve eigenschappen zijn te versterken. Om dit mogelijk te maken ga ik, dieper dan gebruikelijk is in de managementliteratuur, in op de wijze waarop organisatiecultuur en organisatieklimaat bijdragen aan innovatiekracht. Welke menselijke behoeften beïnvloeden innoverend gedrag en hoe valt in deze behoeften te voorzien?



Het boek is opgebouwd uit drie delen.

- Het eerste deel (hoofdstuk 2 t/m 5) is een soort theoretisch kader. Creativiteit en innovatie zijn verworden tot containerbegrippen. Je lijkt elkaar snel te begrijpen, maar de praktijk bij een containerbegrip is dat je lang langs elkaar kunt praten zonder het door te hebben. Ik scherp de definitie van creativiteit en innovatie weer aan zodat we het hebben over waar deze begrippen echt voor staan. Vragen die aan bod komen zijn onder andere: Wat is creativiteit nu echt? Hoe bepaal je of iets een innovatie is? Wat zijn de belangrijkste factoren die de innovatiekracht bepalen? Aan het eind van dit deel van het boek is het je duidelijk hoe creativiteit en innovatie zich tot elkaar verhouden en hoe organisatiecultuur en organisatieklimaat daar invloed op hebben.
- Het tweede deel is de kern van het boek (hoofdstuk 6 t/m 8). Hierin behandel ik de meest invloedrijke dimensies van het innovatieklimaat. Vanuit drie primaire behoeften, te weten intrinsieke motivatie, collegiale ondersteuning en psychologische veiligheid, laat ik van twaalf klimaatdimensies zien hoe die bijdragen aan het stimuleren van innovatie. Ik geef je handvatten om het organisatieklimaat in je eigen team of organisatie in beeld te brengen en beschrijf strategieën om dat klimaat te veranderen. Een van de instrumenten is een *online assessment* waarvoor je in dit boek een toegangscode aantreft. Als je deze vragenlijst voorafgaandelijk aan het lezen van het tweede deel van dit boek invult, stelt dat je in staat hetgeen je leest direct te vertalen naar je eigen werksituatie. Het *online assessment* is een nulmeting van het innovatieklimaat in jouw team of organisatie.
- In het laatste deel van het boek (hoofdstuk 9) laat ik zien wat de invloed van de geo- en etnografische cultuur kan zijn op het tot stand brengen van een stimulerend innovatieklimaat. De twaalf klimaatdimensies blijken generiek toepasbaar maar de mate waarin en de wijze waarop ze zijn te beïnvloeden is cultuurafhankelijk.

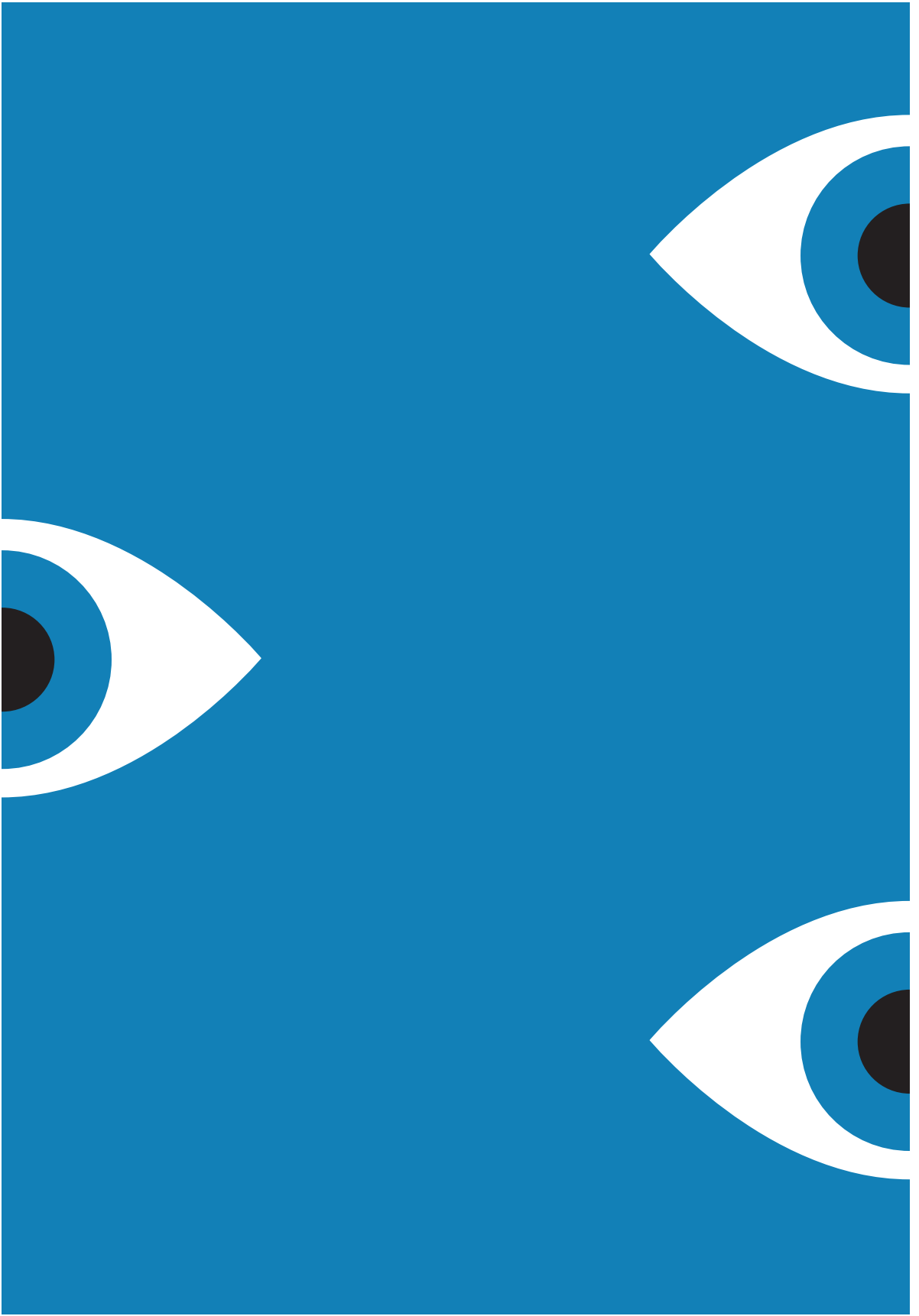
Ik heb dit boek geschreven om managers en ondernemers in staat te stellen innovatie te stimuleren. Tegelijkertijd geeft dit boek aan wat medewerkers daar zelf aan kunnen bijdragen. Een stimulerend innovatieklimaat creëren we namelijk met elkaar.

Dit boek helpt je te bepalen welk innovatieklimaat bij jouw organisatie past. Het geeft aanwijzingen over hoe houding en gedrag die contraproductief zijn voor innovatie zijn om te buigen en hoe positieve eigenschappen zijn te versterken.

*Deel 1*

**CREATI  
EN INN**

**VITEIT  
OVATIE**



# 2 ZONDER CREATIVITEIT GEEN INNOVATIE

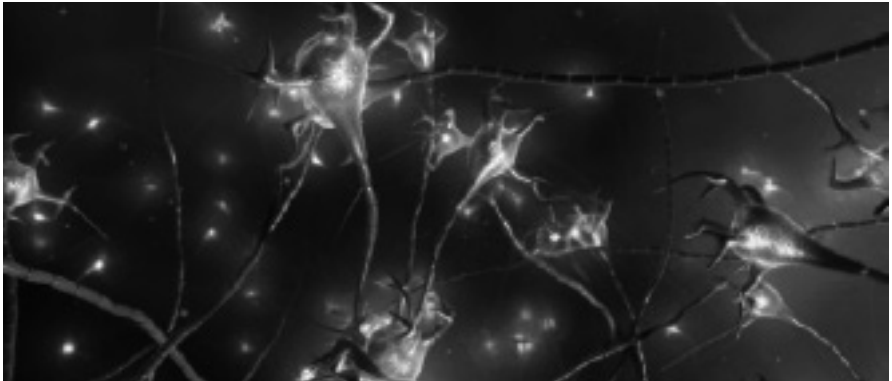
**W**e noemen ze doorgaans in één adem: creativiteit en innovatie. Maar hoe verhouden die twee begrippen zich tot elkaar? Kort gezegd: innovatie begint met nieuwe ideeën. Om die nieuwe ideeën te krijgen, hebben we creativiteit nodig. Creativiteit is een onmisbare competentie bij innovatie. Zonder creativiteit geen innovatie, maar zonder innovatie kan er nog wel creativiteit zijn. Wat is innovatie dan? Weer kort gezegd: dat is het uitwerken van nieuwe ideeën tot een succesvolle implementatie. Een gunstig innovatieklimaat stimuleert creativiteit én innovatie. Creativiteit en innovatie stellen soms dezelfde eisen aan dat klimaat. Soms verschillen die eisen. Bestaat er een verschil, dan belicht ik in dit boek zowel de kant van het krijgen van ideeën (creativiteit) als de kant van het uitwerken en succesvol implementeren van die ideeën (innovatie).

## 2.1 PAAL EN PERK AAN PRIETPRAAT

We roepen het vaak. Te vaak. Creativiteit is verworden tot een betekenisloze aanmoedigingskreet – tot de panacee voor alle situaties waarin logisch denken ons niet verder helpt. Maar hoe kunnen we creativiteit stimuleren als we er al geen eenduidig beeld bij hebben? Precies, dan blijft het bij praten. Willen we met creativiteit tot innovatie komen, dan moeten we scherp hebben wat we precies gaan stimuleren. Een binnen de sociale wetenschappen breedgedragen definitie van het begrip creativiteit is de volgende: creativiteit is een cognitieve eigenschap waarmee we beperkingen in ons waarnemen en denken doorbreken.<sup>1</sup> Creativiteit stelt ons in staat nieuwe inzichten en zinvolle verbindingen te ontwikkelen én die te communiceren.<sup>2</sup> Die laatste toevoeging vind ik belangrijk bij creativiteit in een zakelijke context. Als we onze inzichten namelijk

Creativiteit

niet delen maar voor onszelf houden, dan kunnen we onze eigen creativiteit stimuleren maar niemand die er iets aan zal hebben.



*Figuur 2.1: Met creativiteit zijn we in staat nieuwe verbindingen te leggen in ons brein.  
Bron: iStock by Getty Images.*

Creativiteit maakt dat we een vraagstuk en zijn context vanuit een ander perspectief kunnen zien. We stellen ons open voor inspiratiebronnen die zich buiten het heersende waarnemings- en denkkader bevinden. We maken een paradigmaverschuiving. Door die ogenschijnlijk onlogische benadering brengt het ons op ideeën die we via logisch denken niet kregen. Dat doet vermoeden dat creativiteit de tegenhanger is van logisch denken, maar dat is niet het geval. Zelfs de meest creatieve ideeën kunnen we in retrospectief logisch beredeneren. We waren alleen niet in staat er voorwaarts redenerend op te komen. Vergelijk het met het zoeken van een bestemming in een onbekende stad. Zonder stadsplattegrond vind je uiteindelijk proefondervindelijk wel je bestemming. Pas achteraf zie je wat de kortste route was.

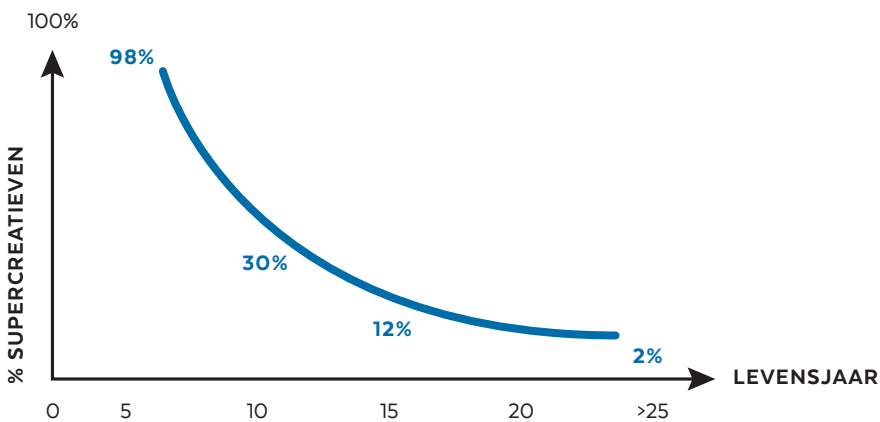
## **2.2 NIET-CREATIEF GEDRAG IS AANGELEERD**

In workshops vraag ik deelnemers weleens welk cijfer zij hun creativiteit geven. Er volgen dan wat ongemakkelijke reacties. Alsof ik iets intiems vraag. Als ik vervolgens mensen als Einstein en Disney bovenaan de schaal van één tot tien zet en een dode Smurf onderaan, overheersen in Nederland de zesjes. Valse bescheidenheid? Onzekerheid? Eigenlijk maakt het niet uit. Het is namelijk niet relevant hoe creatief je bent. De vraag die centraal moet staan is hoe je weer creatief kunt worden. Iedereen is namelijk in aanleg creatief. Ja, echt iedereen.<sup>3</sup> Ons vermogen

Iedereen is  
geboren met  
creativiteit

voor kritisch denken is echter beter ontwikkeld dan dat voor creatief denken. Leren is – zeker in de westerse wereld – vooral gericht op beoordelen, beslissen en reproduceren. Aan beoordelen en beslissen kennen we meer waarde toe dan aan verbeelden en experimenteren. Hoe beter we reproduceren, hoe hoger het cijfer is dat we krijgen. We leven van oordeel naar oordeel. Waardevrij waarnemen, loslaten en creëren, staan in de schaduw van het scorebord.

De sociale omgeving tijdens onze jeugd, onze opvoeding en onze opleiding, heeft ertoe geleid dat we als volwassene moeite hebben ons creatief vermogen te gebruiken. Kritisch denken werd – en wordt nog steeds – meer gewaardeerd dan creatief denken. We zeggen iets anders, maar uit al onze gedragingen blijkt het tegendeel. Zo moeten wij van alles wat ‘vinden’ – van kwesties en van elkaar. Ik vind iets, dus ik besta. Van iemand die niets vindt, vinden we ook wat. Die wordt als onverschillig weggezet. Maar tussen oordeel en onverschilligheid houdt zich iets moois schuil: nieuwsgierigheid, verwondering en tolerantie. Nieuwsgierigheid doet ons zoeken naar nieuwe feiten en invalshoeken. Nieuwsgierigheid eindigt bij een oordeel. Tolerantie en verwondering maken dat we nieuwe feiten en invalshoeken tot ons nemen en ons oordeel erover uitstellen. Het voedt onze vindingrijkheid, want invalshoeken lopen uiteen en feiten lijken niet altijd in overeenstemming met elkaar te zijn. Onze inspiratiebronnen zijn veel uiteenloper dan wanneer we ons oordeel eerder klaar hadden. Laat de overtuiging dat je niet creatief bent maar los. Er is wat aan te doen. Onder de juiste omstandigheden kan iedereen creatiever worden. Over die omstandigheden gaat dit boek.



Figuur 2.2: Afname van het gebruik van creativiteit naar leeftijd (Bron: Land, Jarman, 1993).<sup>4,5</sup>



## 2.3 CREATIVITEIT IS GEEN PANACEE

Het activeert onze creativiteit als een werkelijke situatie afwijkt van de voor ons wenselijke situatie. Dit is het domein van de *probleemoplossing*. We zoeken wegen om de wens tot werkelijkheid te maken. Het kan ook zijn dat we op zoek zijn naar een wenselijke situatie maar nog niet weten hoe die eruit moet zien. We weten dus ook nog niet hoe die wenselijke situatie valt te realiseren. Dit is wat ik het domein van de *creatie* noem. Beide situaties hebben gemeen dat ze een creatiespanning in ons opwekken. Ze nodigen uit tot creativiteit. Toch slaan onze hersenen eerst een andere weg in. Waarom?

Nog voor het een hype werd, werkte ons brein al *lean*: maximale prestatie en zo min mogelijk verspilling. Ons brein maakt zo veel mogelijk gebruik van kennis en ervaringen die het heeft opgeslagen. Associëren is de eerste actie van ons brein: met welk eerder opgelost vraagstuk is dit vraagstuk te vergelijken? Vol doet de oplossing van toen ook nu? Zo ja, vraagstuk opgelost.

Niet alle vraagstukken laten zich echter zo behandelen. We kunnen vraagstukken onderscheiden naar de wijze waarop ze zijn op te lossen, in *algorithmische*, *heuristische*, en *creatieve vraagstukken*. Deze typologie sluit aan bij de typologie van innovatie die ik in het volgende hoofdstuk beschrijf: verbetering noch vernieuwing (geen innovatie), respectievelijk incrementele verbetering en verbetering met vernieuwing (innovatie).

Routine-  
matig

Ons dagelijks handelen wordt gedomineerd door *algorithmische vraagstukken*. Het vraagstuk en het beoogde resultaat zijn op voorhand bekend. De weg om tot dat resultaat te komen, verloopt via vaste patronen (het algoritme). Vergelijk het met een recept uit een kookboek: ingrediënten, bereidingswijze en het beoogde gerecht zijn bekend. Algorithmische vraagstukken vragen om *routine* en niet om creativiteit. Creativiteit werkt hier contraproductief. Probeer maar eens iedere ochtend op een creatieve wijze je gebit te reinigen met ten minste hetzelfde resultaat als de bekende poetsroutine. Het duurt langer, je benut niet alle kennis en ervaring, en de kans dat het resultaat beter is, is uiterst klein. Creativiteit draagt dus niet in alle situaties bij aan verbetering. De ervaring dat creativiteit meer tijd en geld kost, komt vooral voort uit algorithmische vraagstukken die creatief zijn benaderd.

We lopen dagelijks ook tegen vraagstukken aan waar we langer bij stil moeten staan. Eerder opgeloste vraagstukken vertonen een gelijkenis met het voorliggende vraagstuk, maar de toen toegepaste oplossingen voldoen nu niet. Via inductie (het algemene uit het bijzondere herleiden) en deductie (het bijzondere uit het algemene herleiden) zoeken we naar mogelijkheden om bekende oplossingen in aangepaste vorm toe te passen. Bij deze *heuristische vraagstukken* laten het vraagstuk en het beoogde resultaat zich nog wel beschrijven. Dat geldt niet voor de weg waarlangs tot resultaat wordt gekomen. Om het kookvoorbeeld aan te halen: het recept beschrijft de ingrediënten en het gerecht dat daaruit moet voortkomen, maar niet de bereidingswijze. Het noodzaakt tot experimenteren met uiteenlopende oplossingsstrategieën – in dit voorbeeld de mogelijke bereidingswijzen. Bij heuristische vraagstukken vormen bekende algoritmen de basis, maar ze worden *proefondervindelijk* bijgesteld. Ontwerpers zijn hier bedreven in. Het is de kern van hun vak.

Proefonder-  
vindelijk

Er zijn ook vraagstukken waarbij de ‘ingrediënten’ en de ‘bereidingswijze’ niet bekend zijn. Dat komt omdat het beoogde ‘gerecht’ niet concreet genoeg valt te omschrijven. Voorgaand kookvoorbeeld zou kunnen luiden: kook een eenpansmaaltijd voor een gezelschap dat uiteenlopende en ons niet bekende voedselallergieën heeft. Het vraagstuk laat zich niet direct met bestaande kennis en ervaring, niet langs inhoudelijke en niet langs methodische weg, beantwoorden. Op zo’n moment ervaren we de beperkingen van ons logisch denken. De bekende noodkreet klinkt: ‘Bedenk iets creatiefs!’ Onze zienswijze op het vraagstuk biedt geen zicht op een oplossingsruimte. We zitten vast in een paradigma en hebben moeite van zienswijze te veranderen. Dit is wat Albert Einstein bedoelde met ‘*We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them*’. Deze *creatieve vraagstukken* zijn uniek, de context is gecompliceerd en de beschikbare informatie is niet volledig en niet consistent. Over het algemeen spelen ook strijdige belangen of prioriteiten een rol. Het kan gebeuren dat een vraagstuk vanuit meerdere invalshoeken valt te beschrijven. Als we een vraagstuk ook nog eens kunnen beschrijven als een symptoom van een ander vraagstuk, betreft het zeker een creatief vraagstuk. Probeer het vraagstuk van het terugdringen van de files maar eens vanuit verschillende invalshoeken te beschrijven. Met een beetje creativiteit vind je al gauw meer dan tien unieke invalshoeken. De ene beschrijving van het vraagstuk kan daarbij over een symptoom van een andere beschrijving van het filevraagstuk gaan. Hoe verkort ik de reistijd? Hoe ver-

Explorierend

groot ik de doorstroom? Een lange reistijd is een symptoom van een beperkte doorstroom.

	<b>Vraagdefinitie</b>	<b>Resultaat-definitie</b>	<b>Aanpak</b>
Algoritmische vraagstukken	Concreet	Vastomlijnd	Routinematig
Heuristische vraagstukken	Eenduidig	Toetsbaar	Proef- ondervindelijk
Creatieve vraagstukken	Meervoudig	Onbekend	Explorerend

#### *Samenvatting typologie van vraagstukken en hun kenmerken*

Dit boek stelt het creatieve vraagstuk centraal – het type vraagstuk waarbij het er echt op aankomt dat we een organisatieklimaat creëren waar creativiteit alle ruimte krijgt. Dat is een wezenlijk ander organisatieklimaat dat nodig is om routinematig werk te stimuleren. Zo zal in een organisatie waar routinematig werk overheerst, de bereidheid om risico's te nemen niet groot zijn. Voor organisaties waar creatieve vraagstukken de hoofdmoot vormen, is risicobereidheid een noodzakelijke voorwaarde.

Ons brein maakt zo veel mogelijk gebruik van kennis en ervaringen die het heeft opgeslagen. Associëren is de eerste actie van ons brein: met welk eerder opgelost vraagstuk is dit vraagstuk te vergelijken?