

Brainstormvaardigheden II

Fase 2: De divergentiefase

Zoals gezegd is uitstel van oordeel de belangrijkste aan te leren vaardigheid om vooral veel oplossingen te bedenken. Maar er bestaat nog een aantal te oefenen vaardigheden die je omvormen tot een ideeënmachine.

Brainstormvaardigheid: blijven alternatieven genereren

Het doel van de divergentiefase is zo veel mogelijk alternatieve oplossingen te bedenken. Stop niet na de drie of vier eerste ideeën. Die reflex om steeds verder zoeken naar alternatieven is cruciaal bij brainstorming en is te oefenen.

Bij het ideeën bedenken krijg je soms de indruk dat de put leeg is, dat de inspiratie op is, dat alle ideeën opgebruikt zijn. Dat zijn interessante momenten, want dit betekent dat je op een denkbarrière stuit. Het loont vaak de moeite om toch nog even door te gaan over de barrière heen.

Hoe oefen je deze vaardigheid? Stel ideeënquota. Bijvoorbeeld: 30 ideeën bedenken alvorens ze uit te werken en te beslissen (als je alleen werkt). Een ideeënquotum voor een brainstormgroep: 150 ideeën alvorens over te gaan naar de convergentiefase.

Door deze ideeënquota zet je jezelf in gang, oefen je uitstel van oordeel en krijg je meer vat op het creatieve proces. Het werkt zoals een deadline:

Oefening:

- ❖ Bedenk 30 manieren om jezelf te relaxen.
- ❖ $2+2=$? Graag 10 antwoorden. 20 voor de cracks.
- ❖ Bedenk 20 totaal verschillende soorten kerstcadeaus voor je partner of je kinderen.

'What gets measured gets done!'

Ideeënproductie bij genieën

Creatieve genieën hebben één duidelijke gemeenschappelijke karaktertrek: ze produceren heel veel ideeën. Hoe meer ideeën, hoe groter de kans op sublieme ideeën en meesterwerken. Meer ideeën betekent natuurlijk ook meer slechte ideeën!

Bach schreef elke week een cantate, ondanks ziekte of vermoeidheid.

Mozart die stierf op zijn 37^{ste} componeerde meer dan 600 stukken muziek
Einstein: 248 papers!

Cardano (heeft zijn naam gegeven aan de 'cardanas' in een wagen alhoewel hij die niet zelf heeft uitgevonden) heeft meer dan 200 boeken en 60 uitvindingen op zijn naam.

Darwin heeft naast publicaties over de evolutietheorie nog 119 publicaties op zijn naam staan.

Freud: 330 papers!

Rembrand: 650 schilderijen en 2000 tekeningen.

Shakespeare: 154 sonnetten en vele theaterstukken.

Picasso: meer dan 20.000 schilderijen!

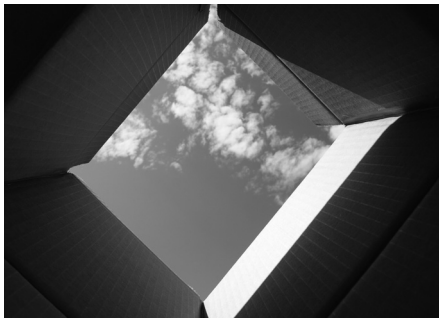
Edison: 1093 patenten. Hij had 9000 experimenten nodig om de lamp te perfectioneren en 50.000 experimenten om de batterij uit te vinden.

Brainstormvaardigheid: je verbeeldingskracht gebruiken

'Alles wat je je kan verbeelden, is echt.'

Pablo Picasso

De verbeelding is het vermogen om reële zaken en evenementen op jouw innerlijke beeldscherm te projecteren en die beelden te veranderen naar eigen goeddunken. In je verbeelding vervorm je de werkelijkheid zoals je zelf wil.



Nicola Tesla, een wetenschapper-uitvinder uit het begin van vorige eeuw kon volledige wetenschappelijke experimenten van A tot Z in zijn verbeelding afspelen. Zo ontdekte hij alle fouten in zijn ontwerpen en bespaarde heel wat werk en geld dat anders verloren ging aan prototypes. Met onze verbeelding als instrument kunnen we gevolgen voorzien, ontwerpen testen, een project plannen en volledig laten afspelen om gebreken te ontdekken. Deze vaardigheid komt natuurlijk van pas tijdens de brainstorm. Stel de probleemsituatie voor in beeld, vormen, kleuren, geluiden en smaken en speur naar klemproblemen. Verbeeld de ideale situatie. Als je denkt in beelden komen ideeën automatisch, los van rationele argumenten en bewijzen.

De tovenaer uit Transsylvanië, Nicola Tesla

'Before I put a sketch on paper, the whole idea is worked out mentally. In my mind I change the construction, make improvements, and even operate the device. Without ever having drawn a sketch I can give the measurements of all parts to workmen, and when completed all these parts will fit, just as certainly as though I had made the actual drawings. It is immaterial to me whether I run my machine in my mind or test it in my shop. The inventions I have conceived in this way have always worked. In thirty years there has not been a single exception. My first electric motor, the vacuum wireless light, my turbine engine and many other devices have all been developed in exactly this way.'

Nicola Tesla leefde in Amerika en werkte onder andere voor Thomas Edison. Hij is bekend van uitvindingen zoals de dynamo, de inductiemotor, de radio en de eenheid van magnetische fluxdichtheid, de Tesla, werd naar hem genoemd.

Tesla hield van experimenten. Zo wilde hij als kind leren vliegen. Op een dag klom hij op het dak van de schuur en begon heftig te hyperventileren om duizelig en licht te worden. Hij sprong van het dak met niets anders om hem te ondersteunen dan een paraplu. Een mooi voorbeeld van een mislukt experiment dat leidt tot nieuw inzicht.

Oefening: een imaginaire trip door je slaapkamer

- ❖ Stel je jouw slaapkamer voor. Zie, hoor en ruik alles heel helder tot in de details. Gebruik jouw verbeelding om de slaapkamer te veranderen.
 - a. Verander de kleuren.
 - b. Verander de vorm van de slaapkamer.
 - c. Vervang iets in de kamer door iets anders.

- d. Vergroot de slaapkamer of vergroot elementen uit de slaapkamer. Overdrijf.
- e. Verklein elementen uit de slaapkamer (minimaliseren).
- f. Combineer jouw slaapkamer met een totaal andere kamer die je ooit hebt gezien. Laat de twee beelden samensmelten.
- g. Pas jouw slaapkamer aan een totaal andere omgeving of wereld aan.
- h. Elimineer elementen uit de slaapkamer.
- i. Zet je beeld van de slaapkamer op zijn kop (fysisch of metaforisch).

Kleur veranderen, vorm veranderen, vervangen, vergroten en verkleinen, combineren, aanpassen, elimineren en omkeren zijn basisbewegingen van je verbeelding. Je kunt dit toepassen op bestaande of zelf bedachte beelden.

Oefening: lezen met verbeelding

- ❖ Neem een sprookjesboek en lees heel traag. Let goed op de beelden die het oproept en tracht die levendiger en gedetailleerder te maken. Draai je eigen film.

Brainstormvaardigheid: anders waarnemen (spelen met je waarneming)

‘Voor de echte ontdekkingsreis zoek je geen nieuwe landschappen maar neem je wel nieuwe ogen.’

Marcel Proust

Via de zintuigen maakt het brein contact met de buitenwereld. Massa's prikkels bereiken de hersenen en vragen om aandacht. De waarnemer beslist wat aandacht krijgt en vormt die prikkels om tot begrijpbare brokken informatie (beelden, geluiden, geuren, smaken, indrukken...).

Als de zintuigen de wegen zijn die naar de stad leiden, dan is de waarneming de wachttorens van de stad. Die beslist uit alles wat de stad wil binnendringen wat relevant en waardevol is en geeft er een vorm en een naam aan.

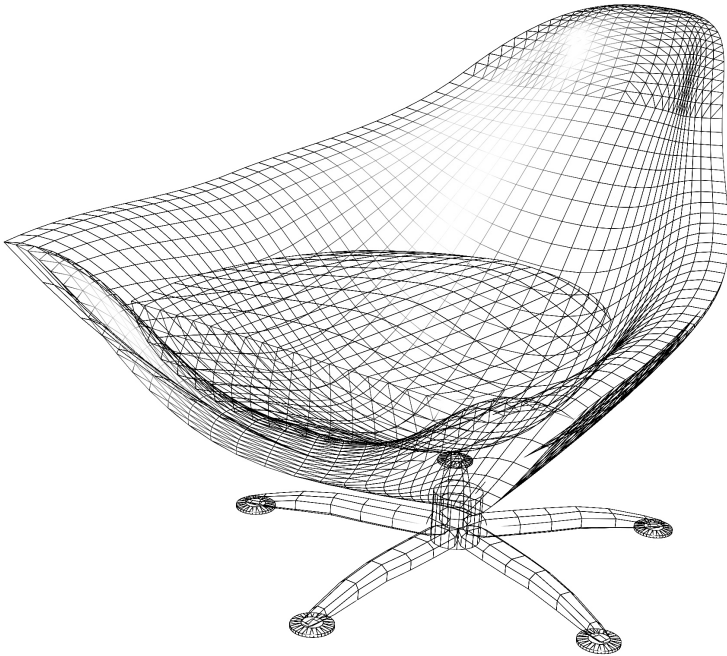
Waarnemen is geen eenrichtingsverkeer van de buitenwereld naar de binnenwereld. Integendeel, het steunt op een zeer dynamische wisselwerking tussen nieuwe prikkels van buitenaf en reeds aanwezige kennis, structuren en ervaringen. Zonder aanwezige kennis en patronen hebben

we geen referentiepunt en kunnen we de prikkels van buitenaf niet plaatsen. Sommige beweren dat 80 procent van wat we waarnemen – 80 procent van wat we zien – vanuit de hersenen zelf komt. Slechts 20 procent komt van buitenaf.

Indien je jouw normale routinematige waarneming zou manipuleren en doorbreken, dan kun je de basisinformatie, dat wat je ziet en waarmee je vertrekt, veranderen. De ‘feiten’ zijn immers niet meer dezelfde en dat maakt het vinden van nieuwe wegen veel gemakkelijker.

Creatief waarnemen is jouw eerste reflexmatige waarneming uitstellen, in vraag stellen en jezelf dwingen of stimuleren anders te zien, te horen, ruiken of voelen.

Bijvoorbeeld: pak een stoel en kijk er aandachtig naar. Wat zie je? Een stoel natuurlijk. Ben je daar zeker van? Tracht het voorwerp anders te zien. Ga terug naar je kindertijd. Dan gebruikte je diezelfde stoelen, je zette ze achter elkaar en je speelde treintje. De stoel werd een wagon.



Creatief waarnemen: wat zou dat voorwerp – de stoel – nog kunnen zijn?

- een stijve octopus;
- 4 wandelende takken die een steen vervoeren;
- een maquette voor een nieuwe wolkenkrabber;
- een moleculenformatie;
- een nieuw nucleair wapen;
- een mixer voor grote porties;
- een spin die zich vermomt.

Waarom geen kunstwerk? Dat is wat de popart gedaan heeft. Ze hebben alledaagse objecten op een sokkel geplaatst, tentoongesteld en uitgeroepen tot kunstwerk. Dit verplicht je de dingen die je zo goed kent anders te zien.

Hoe kun je bewust anders waarnemen?

- Door afstand te nemen. Van ver wordt het geheel duidelijker, je creëert meer overzicht. Een stoel gezien van op 100 meter afstand zou een oud vrouwtje kunnen zijn.
- Door iets van heel dichtbij te bestuderen. De stoel verandert in een ruimteschip of een drukke stad. Van heel dichtbij zie je details die anders verborgen blijven.
- Met toegeknepen ogen kijken. Het beeld wordt wazig en de contouren minder scherp. De stoel wordt een slangenspel.
- Door jezelf om te draaien of het object op zijn kop te zetten. Op zijn zij gelegd ziet de stoel eruit als een raketinstallatie, op zijn andere zij is deze een balk afgeknaagd door bevers.

Je kunt hetzelfde doen met het gehoor, de smaak-, de tast- en de reukzin. Creatief waarnemen bereik je door met een bewuste inspanning je eerste reflexmatige waarneming uit te stellen en de dingen anders te interpreteren.

Oefeningen:

- ❖ Wat zie je hiernaast? Bedenk minstens 20 antwoorden!
- ❖ Wees eens een karikaturist! Teken de grote lijnen en vraag je af wat dat ene opvallende authentieke kenmerk van je partner is (de ogen, de wenkbrauwen, de vorm van het gezicht, de kin, de wrat, de borstkas, de neus enzovoort...)?



- ❖ Een oefening die Da Vinci met zijn leerlingen deed: ga languit liggen op het gras, de armen onder het hoofd en staar naar de wolken. Wat herken je in de wolken, in die vormeloze willekeurige massa? Stop niet bij één antwoord.

Brainstormvaardigheid: vlot en ongewoon associëren

'Het absurde is maar al te noodzakelijk op aarde. De wereld is gebouwd op absurditeiten.'

Fjodor Dostojevski

Ideeën en gedachten roepen andere gedachten op. Een glas wijn doet denken aan Frankrijk of aan een romige kaas. De concepten wijn en Frankrijk of wijn en kaas staan dus met elkaar in verband. Dat verband kan heel duidelijk zijn maar ook heel bizar en persoonlijk. Creatieve personen maken gemakkelijk vreemde associaties, ze springen soepel van een gedachte over naar een andere gedachte zonder dat er een evident verband bestaat tussen beide.

De Griekse filosoof Aristoteles heeft de associaties geanalyseerd en geclassificeerd in de volgende associatiewetten:

– *Associaties deel – geheel*

Een pit doet denken aan een pruim omdat een pit een deel is van een pruim.

Een auto doet denken aan een stuur omdat de auto het geheel is waarvan het stuur deel uitmaakt.

– *Associaties oorzaak – gevolg*

Een blauwe plek doet denken aan een slag omdat de blauwe plek het gevolg is van die slag. Oogcontact doet denken aan een romantische flirt omdat oogcontact de oorzaak kan zijn van een romantische toenadering tussen twee personen.

– *Gelijkenis in vorm*

Een peer doet denken aan een lange brede rok omdat ze gelijk zijn van vorm.

– *Gelijkenis in kleur*

Een peer doet eveneens denken aan een groen tapijt omdat ze dezelfde kleurschakeringen vertonen.

– *In dezelfde tijd*

Kathedralen doen denken aan heksen omdat ze allebei in dezelfde tijd, de middeleeuwen, voorkwamen.

– *Dezelfde ruimte*

Een vaatwasmachine doet denken aan een fornuis omdat ze dikwijls naast elkaar in dezelfde ruimte staan.

Vele spontane associaties vallen binnen bovenstaande associatiewetten. Associaties kunnen echter ook heel vreemd en heel persoonlijk zijn. In elk geval, onze hersenen vormen gedachten en kettingen van gedachten op basis van verbanden tussen die gedachten.

We onderscheiden 2 types: ketting- en bloemassociaties.

Kettingassociaties

Bij kettingassociaties spring je van één gedachte op een andere en dan verder naar nog een andere gedachte.

Voorbeeld:

Elvis doet denken aan kuiven \curvearrowright kuifje \curvearrowright Tibet \curvearrowright monnik \curvearrowright gebed
 \curvearrowright avondmaaltijd \curvearrowright cognac \curvearrowright cocon \curvearrowright balkon \curvearrowright hotel \curvearrowright motel
 \curvearrowright Amerikaanse roadmovie

Bij deze associatieketting laat je zonder belemmeringen gedachten in elkaar overgaan. Deze vrije associatieketting is echter niet zo creatief als je zou denken. Door die vrijheid en het gebrek aan enig obstakel of probleem blijft je meestal in patronen hangen.

Je kunt de associatieketting origineler maken door de taak moeilijker te maken. We starten opnieuw met Elvis, met als bijopdracht 'groter' (de gedachte die volgt moet groter zijn).

Elvis ↷ walvis ↷ oceaan ↷ wereld ↷ 2 werelden ↷ Gods fantasie ↷ heelal ↷ het niets ↷ een nietjesmachine ↷ een drukpers ↷ atoomsplijting

De associaties zijn minder voor de hand liggend. Je brein staat immers voor een aantal uitdagingen, zeker bij een schijnbaar onmogelijke: wat is groter dan het heelal? Of dan het niets. Dan moet je de vraag 'groter' patroon doorbrekend interpreteren.

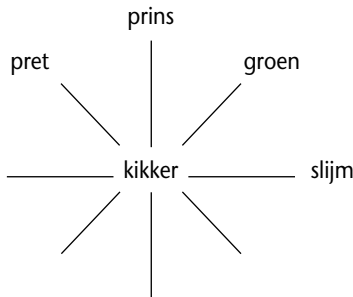
Oefeningen:

- ❖ autobus – – – – rivierkreeft:
vul 4 associaties in om tot rivierkreeft te komen

Bloemassociaties

Bij een bloemassociatie verken je alles waaraan één centrale term je doet denken. Je keert steeds terug naar de centrale term.

Bijvoorbeeld: 'kikker' doet denken aan een opgerolde tong, aan kikkerbil, knikker, knickers, poel, prins, sprookje, erwt, hoogspringen, kwak, ooi-evaar, moeras, kikkerdril, groen, uitpuilende ogen, vlekkenvacht, slijm, zoetwater, agressie door kinderen, hartje, kickbox.



Je noteert alles waaraan kikker doet denken en je keert altijd terug naar kikker. Hoe meer associaties, hoe origineler ze zullen zijn. De eerste associaties zijn gekend, daarna moet je dieper en verder zoeken wat een kikker zoal oproept.

Bloemassociaties zijn nuttig om gedachten, feiten, beelden en gevoelens over een bepaald thema aan de oppervlakte te brengen.

Oefening:

- ❖ Maak een bloemassociatie van 30 associaties over je hobby.
- ❖ Merken en associaties: Wat stralen Nike – Mars – Sony uit?
- ❖ Maak een associatiebloem over jezelf. Waar associeer je jezelf mee? Zoek ook beelden uit tijdschriften en voorwerpen. Met deze persoonlijke associatiewijzer krijg je meer inzicht in jezelf.

Met deze associatieoefeningen maak je de hersenen flexibeler en rijker. Je leert hen verkennen en nieuwe verbindingen te creëren of terug op te roepen.

Brainstormvaardigheid: de basis in vraag stellen

Het is een kunst om de basis waarop alles steunt in vraag te stellen. Om kinderlijk naïef de kern aan het wankelen te brengen. Deze vaardigheid opent de weg naar kansen op vernieuwing en forse vooruitgang.

'Einstein had the peculiar habit of attacking a problem by going back to the basics. He dispensed with most of the known facts, deriving the key concepts himself from scratch. By doing so, he avoided many of the bad assumptions that confused his colleagues.'

Scott Thorpe, How to Think Like Einstein

Voorbeeldoefening

Stel dat je de vervuiling in een gemeente wilt aanpakken. Welke basisaan-
names kunnen we aan het wankelen brengen? Formuleer enkele naïeve,
'domme', tot de kern doordringende vragen.

1. Is vervuiling vervuilend en in welke mate is ze vervuilend? Je zou enquêtes kunnen maken en vragen aan mensen wat zij vervuilend vinden.

2. Wie bepaalt wat vervuילend is? Ga na hoe andere culturen met vervuiling omgaan.
3. Wat zijn de voordelen van vervuiling? Zijn sommige vormen van vervuiling misschien nuttig? Bestaan er partijen die profijt kunnen halen uit afval (mest, papier, gassen...)?
4. Wat is belangrijker, de mentale of de fysieke gezondheid van de mensen? Bestaat er ook mentale vervuiling in de gemeente? Moeten we daar iets aan doen?
5. Voor wie is de vervuiling vervuילend? Beschouwen we de dieren in onze gemeente als inwoners? Wat vinden zij ervan? Sommige dieren overleven misschien dankzij vervuiling. Wat doen de dieren met afvalstoffen?
6. Zijn lelijke gebouwen ook niet vervuילend? Vervuילend voor het zicht? En wat met geluid? Geluid van auto's?
7. Wat is er leuk aan vervuilen?

Brainstormvaardigheid: analogieën herkennen en gebruiken

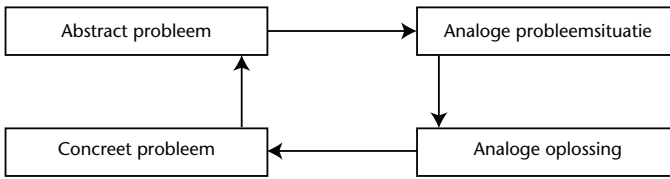
De kunst van het ideeën stelen. Ga op zoek naar analoge probleemsituaties in andere domeinen en bestudeer hoe ze daar het probleem oplossen. Die oplossingen pas je toe op jouw probleem – de basisprincipes transposeer je naar jouw domein. Dit is de gemakkelijkste en efficiëntste manier om problemen op te lossen en ideeën te bedenken.

Termietenheuvels als natuurlijke airconditioning

In Harare, de hoofdstad van Zimbabwe, heeft eco-architect Mick Pearce voor het ontwerp van een natuurlijk airconditioningsysteem de termieten bestudeerd. Deze vorm van stelen uit de natuur leverde een besparing op van 10% of 3,5 miljoen dollar.

Termieten eten schimmels die ze kweken in termietenheuvels. Schimmels gedijen enkel in koele lucht. Termieten onttrekken die frisse lucht aan natte aarde. Ze leggen de natte aarde onderaan de heuvel zodat die via verticale vertakte luchtkanalen de hele termietenheuvel verfrist.

's Nachts in Harare zuigen ventilatoren koele lucht het flatgebouw binnen. Die koele lucht blazen ze onder de verschillende kantoren. De verwarmde lucht stijgt automatisch omhoog en verlaat via ventilatiegaten de kantoren en uiteindelijk het flatgebouw.



Romanschrijvers bijvoorbeeld passen de cameratechnieken van de film toe om hun verhaal beeldender en spannender te maken. Fabrikanten van vislijnen bestuderen de structuur van spinnenwebdraden op zoek naar stevigere en flexibelere materialen.

Velen hebben snel hun antwoord klaar bij analogisch denken: 'Ja maar, wij zitten in een volledig andere situatie, je kunt dat niet vergelijken.'

Je kunt alles vergelijken tot op het vervreemdende of provocatieve af. Sta open voor oplossingen en vernieuwingen uit andere domeinen en pas die toe op jouw eigen problemen.

Voor verkopers: hoe brengen textielverkopers hun waar aan de man in de Afrikaanse soeks? Hoe verleiden mannelijke ijsberen een vrouwtje om te paren? Hoe winnen missionarissen nieuwe zieldjes?

Oefeningen

- ❖ Hoe motiveer je mensen? Zoek interessante analoge situaties. Hoe motiveert een moeder haar kinderen? Hoe belooft en straft ze hen? Hoe gaan primitieve stammen om met hun kinderen (rituelen, overgangsruten, zware beproevingen). Hoe belooft en motiveert een jockey zijn paard? Hoe motiveert een generaal zijn troepen? Hoe motiveer jij jezelf?
- ❖ Creëren van merkidentiteiten. Hoe bouwt een mens zijn identiteit op? Wat is de identiteit van een land? Hoe zou jezelf profileren? Wat maakt dat een tarantula anders is dan een zwarte spin? Of een baviaan anders dan een orang-oetan? Andere analogieën?
- ❖ Bedenk 10 metaforen voor frieten (metafoor = stijlfiguur waarbij je een begrip vervangt door beeldspraak).
 - o Een pak friet is als een frisse pint bier op een zwoele dag.
 - o ...

Brainstormvaardigheid: bisociëren

De creatieve handeling bestaat volgens Arthur Koestler (*The Act of Creation*) uit het samenbrengen van werelden of referentiekaders die voorheen nooit zijn samengebracht. De clash en het nieuwe inzicht dat voortkomt uit de botsing tussen 2 schijnbaar incompatibele werelden noemde hij de bisociatie.

Het werkwoord bisociëren bestaat (nog) niet officieel. Het betekent hier: provocatief samenbrengen van werelden, ideeën, begripsinhouden die voorheen nooit zijn samengebracht en die op het eerste zicht incompatibel lijken.

Vele, zoniet alle, uitvindingen komen voort uit een nuttige bisociatie: het buskruit, het wiel, de magnetoscoop, de bril enzovoort...

De uitvinding van de drukpers

Gutenberg heeft de drukpers ontwikkeld in ca. 1450. De drukpers is tegelijkertijd 'uitgevonden' in Mainz en Holland maar Gutenberg ontving alle applaus. Deze uitvinding betekende de doorbraak in het democratiseren van kennis en versnelde het open bloeien van de Renaissance en het protestantisme. Vóór de uitvinding van de drukpers deed een monnik enkele maanden over het schrijven van één manuscript. Daarna waren enkel dagen voldoende voor honderden kopieën.

De drukpers is een combinatie van technologieën die voordien nooit waren samengebracht: het papier, de inkt op basis van olie en de wijnpers of oliepers. Gutenberg creëerde afzonderlijke lettervormen zodat je voor elke pagina geen nieuwe drukplaat hoefde te ontwikkelen. De drukpers van Gutenberg werd gebruikt tot aan het begin van de 20^{ste} eeuw.

Door te bisociëren, door het samenbrengen van ideeën die niets met elkaar te maken hebben, creëren we nieuwe connecties in het brein en houden we het in conditie.

Oefeningen

- ❖ Oefening: bedenk 10 gemeenschappelijke kenmerken tussen een 'oude antieke kast' en een 'regenworm'.

Beide hebben compartimenten.

Beide zijn gemaakt van materiaal dat geweldig goed is in de grond (kast is gemaakt van hout).

Beide kunnen een elegante vorm hebben.

De poten van de kast en de klinken hebben de vorm van de regenworm.

Beide zijn zeer oud.

...

- ❖ Verzin 10 gelijkenissen tussen een oogbol en een racebaan, een rekenmachine en een stoofpotje met konijn.

Deze oefening werkt met concrete voorwerpen of verschijnselen, niet met abstracte concepten, die hebben minder effect. Het is een prima oefening om relaties te leggen tussen concepten die we gewoonlijk niet naast elkaar plaatsen. Verbanden zien die er niet zijn. Het maakt ons brein rijker en oefent in het combineren van alles en nog wat.

De meeste creativiteitstechnieken trachten je te verwijderen van je probleemsituatie naar een vreemde context om daar inspiratie uit te halen. Het combineren van vreemde ideeën en concepten met jouw vraagstelling, dat is bisociëren. Je laat de probleemsituatie botsen met een vreemd begrip of concept.

'There are two major products that come out of Berkeley: LSD and UNIX. We don't believe this to be a coincidence.'

Jeremy S. Anderson

Brainstormvaardigheid: je laten gaan

Jezelf laten gaan, de controle verliezen, je volledig overleveren aan je verbeelding, de associaties, je rijke fantasie, de combinaties die je maakt. Alex Osborn noemde dit freewheelen. Het is het praktisch toepassen van uitstel van oordeel, je stopt met jezelf te beoordelen en je doet en bedenkt wat er in je opkomt.

Waarschijnlijk is dit de moeilijkste van alle vaardigheden. Veel zal te maken hebben met de opvoeding, de cultuur waarin we leven en het keurslijf dat we niet meer zien. Teveel controle doodt de onbezorgdheid en de noodzakelijke spontaniteit.

'The harder you fight to hold on to specific assumptions, the more likely there's gold in letting go of them.'

John Seely Brown