

# NÅR KREATIVE TEAM MANGLER KREATIVITET F



**VIDAR SCHEI** er dr.oecon. fra NHH og er førsteamanuensis og nestleder ved institutt for strategi og ledelse samme sted. Hans faglige interesser inkluderer blant annet team og teamledelse, forhandlinger og konfliktledelse, og kreativitet og kultur.



**THERESE E. SVERDRUP** er cand.polit. i organisasjonspsykologi fra NTNU og er dr.gradsstipendiat ved institutt for strategi og ledelse ved NHH. Hun arbeider med en avhandling innenfor områdene psykologiske kontrakter, team og ledelse.

## SAMMENDRAG

Mange ledere sverger til bruken av team for å utvikle kreative ideer. Forskning viser imidlertid at team ofte er lite kreative. Formålet med denne artikkelen

er å gi innsikt i hvorfor team mangler kreativitet, og hvordan de med relativt enkle grep kan utvikle flere kreative ideer.

Kreativitet er en svært viktig aktivitet i de fleste organisasjoner. Den amerikanske forskeren Richard Florida hevder for eksempel at kreativitet er «the *decisive* source of competitive advantage ... [and] ... the winners in the long run are those who can create and keep creating» (2003:5). For å utvikle kreative ideer benytter mange organisasjoner seg av team. Tanken med å benytte seg av team er at vi kan framskaffe flere og bedre ideer når vi jobber i team, enn når vi jobber hver for oss. Teams uovertrufne evne til å framskaffe kreative ideer viser seg imidlertid å være en myte, fordi selve gruppedynamikken hemmer idéutviklingen. I denne artikkelen vil vi belyse hvorfor team har vanskelig for å skape kreative ideer, og hva som kan gjøres for å stimulere team til å bli mer kreative.

## KREATIVITET

Med kreativitet mener vi her produksjon av nye og nyttige ideer (Amabile 1997). Ideen må altså være forskjellig fra det som er gjort tidligere, og samtidig være anvendelig for et problem eller en mulighet. En kreativ idé som implementeres, defineres gjerne som

en innovasjon. Hva gjør så organisasjoner for å få fram kreative ideer som kan skape muligheter for innovasjon? En svært populær teknikk for å utvikle kreative ideer er å sette sammen grupper/team (begreper som brukes synonymt her) og gjennomføre brainstorming. Brainstorming – eller idédugnad – er en metode som er kjent for de fleste. Teknikken ble utviklet av Alex Osborne (1953) og baserer seg på to hovedregler (Nijstad 2009). Den første regelen er at ideer ikke skal kritiseres eller evalueres i den første fasen, fordi dette vil hemme medlemmenes kreativitet. En bør altså skille idégenerering og idéevaluering. Den andre regelen er at en skal generere flest mulig ideer, fordi de kreative ideene typisk kommer etter at en har gått tom for mer ordinære ideer. Tanken er med andre ord at kvantitet fremmer kvalitet. Forskning viser at bruk av reglene for brainstorming (som ikke alltid er like lette å følge!) gir en positiv effekt på kreativitet. Både antall ideer som produseres og kvaliteten på disse er bedre når gruppen følger disse instruksjonene, enn når de arbeider uten slike instruksjoner (f.eks. Parnes og Meadow 1959).

Brainstorming er altså en effektiv teknikk. Men er det effektivt å gjøre dette i grupper? Den utbredte oppfatningen er at team genererer flere ideer enn hva deltakerne gjør hvis de jobber alene. Studier i flere land (USA, Tyskland, Nederland, Japan) viser for eksempel at cirka 80 prosent tror at grupper gjør det bedre enn individer (se f.eks. Paulus, Dzindolet, Poletes og Camacho 1993). Forskning viser imidlertid det motsatte. En overveldende mengde studier viser nemlig at *utvikling av kreative ideer skjer best når en arbeider individuelt, heller enn i team* – og forskjellene er til dels store (se f.eks. Diehl og Stroebe 1987, Mullen, Johnson og Salas 1991 for en oversikt). I disse studiene har en typisk sammenlignet kreativiteten til grupper med kreativiteten hos det samme antall personer som jobber individuelt. For eksempel fant Diehl og Stroebe at fire personer som jobbet individuelt, genererte til sammen nesten tre ganger så mange unike ideer (og tre ganger så mange gode ideer) som fire personer som jobbet sammen i en gruppe. Spørsmålet er dermed hvorfor individer er så mye bedre enn grupper til å generere ideer, og hva grupper kan gjøre for å forbedre sin kreativitet. La oss først se på årsakene til at team er så lite kreative.

### HVORFOR ER IKKE TEAM KREATIVE?

Gruppers manglende kreativitet skyldes hovedsakelig ulike forhold ved gruppedynamikken. Det er særlig tre forhold som skaper utfordringer: (1) Gruppesituasjonen hemmer deltakernes motivasjon eller vilje til å bidra, (2) medlemmene er tilbakeholdne og tør ikke å komme med alle sine forslag når de er i en gruppe, og (3) deltakerne kan ikke komme med forslagene sine fordi de blir blokkert av at andre i gruppen har ordet.

#### VI VIL IKKE

Det første forholdet er knyttet til et kjent fenomen i grupper, nemlig såkalt *sosial loffing* («gratispassasjerproblemet»). Sosial loffing er tendensen til yte mindre når en arbeider i grupper enn når en arbeider alene. Dette kalles ofte for gruppers motivasjonstap (Steiner 1972). I en brainstormingsgruppe vil en for eksempel tenke at en ikke trenger å anstrenge seg så hardt for å finne mange egne ideer, siden det er så mange andre i gruppen som gjør den samme jobben. Og motivasjonstapet blir typisk større jo større gruppen er (Karau og Williams 1993). Sosial loffing kan imidlertid reduseres

dersom gruppe medlemmene opplever at deres bidrag er viktige, og hvis individuelle bidrag kan identifiseres.

#### VI TØR IKKE

Den andre årsaken til at grupper mangler kreativitet, er også knyttet til et velkjent gruppefenomen; *konformitet*. De fleste ønsker å bli positivt evaluert av andre. For å sikre at en blir likt og akseptert av de andre i gruppen, tør en derfor ikke alltid å komme med alle sine tanker og ideer – selv om en i brainstormingsoppgaver blir bedt eksplisitt om dette. Forslagene en kommer med, er dermed ikke et resultat av en fri tankestrøm, men blir sensurert slik at bare de ideene som en tror vil bli godt likt, blir presentert. Dette vil typisk resultere i konservative heller enn originale ideer. Grupper som har mange medlemmer som er engstelige for å bli evaluert, vil være spesielt utsatt for konformitet i ideene som framsettes (Camacho og Paulus 1995). Derimot vil medlemmer som har stor tro på egen ekspertise, være mindre utsatt for konformitet.

#### VI KAN IKKE

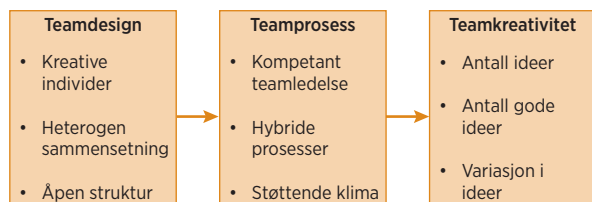
Den tredje grunnen til manglende kreativitet i grupper er at deltakerne må vente på tur før de får uttrykke sine ideer. Dette kalles *produksjonsblokkering* (Diehl og Stroebe 1987). Det kan kanskje virke pussig at å vente på tur skal redusere kreativiteten, men dette er faktisk den klart viktigste årsaken til at grupper er mindre kreative enn individer (Nijstad og Stroebe 2006). Blokkeringseffekten er ikke knyttet til at en blir forstyrret av å høre på andre, eller at en ikke får tid til å presentere sine ideer, men til at en ikke får uttrykke sine ideer når en selv vil. Det medfører at noen ideer glemmes, og reduserer også evnen til å generere nye ideer (Nijstad, Stroebe og Lodewijkx 2003). Problemet med produksjonsblokkering er større jo flere medlemmer det er i gruppen.

### HVORDAN KAN TEAM BLI MER KREATIVE?

Team har altså problemer med å utvikle kreative ideer. Det neste spørsmålet er dermed hva en kan gjøre for å øke kreativiteten. En kan tenke seg flere veier til kreative team. Figur 1 illustrerer to tilnærminger. Den ene måten er å fokusere på *teamprosessen* og forsøke å minimere effekten av de hemmende forholdene som er nevnt over. Dette kan blant annet gjøres gjennom (1) kompetent teamledelse, (2) hybride prosesser, og (3) støttende klima. Den andre måten er å fokusere på *teamdesign* og

forsøke å maksimere potensialet gjennom gruppens sammensetning og struktur. Potensialet for kreative ideer i gruppen er størst når gruppen (1) er komponert av medlemmer som har høy individuell kreativitet, (2) har en heterogen sammensetning, og (3) en struktur som er åpen mot resten av organisasjonen.

**FIGUR 1** Kreativitet i team.



#### KOMPETENT TEAMLEDELSE

En teamleders viktigste oppgave er å fasilitere den kreative prosessen. Teamlederen bør derfor ha en basisinnsikt i kreativitet og være god til å lede gruppeprosesser. For eksempel vil en leder kunne sørge for at hovedreglene for brainstorming blir fulgt. For selv om gruppe-medlemmene vet at generering og evaluering bør være atskilte prosesser, så er det overraskende hvor vanskelig det kan være å etterleve dette i praksis. Videre kan en teamleder bidra til å redusere «prosesstapet» som skyldes motivasjonsproblemer, konformitetspress og blokkering. Ved å sette høye mål, stadig poengtere at alle ideer er legitime, og ved å organisere prosessen effektivt (se hybride prosesser under), kan en teamleder bidra til å heve gruppens kreativitet (jf. Offner, Kramer og Winter 1996). En teamleder med kunnskap om kreative prosesser vil også vite viktigheten av å bruke pauser (Paulus, Nakui, Putman og Brown 2006) og ha innsikt i kreative teknikker som kan komme gruppemedlemmene til gode.

#### HYBRIDE PROSESSER

Den viktigste årsaken til at brainstorming ikke fungerer optimalt i grupper, er at medlemmene må vente på tur for å presentere sine ideer (produksjonsblokkering). Dette er en iboende utfordring i interaktive grupper ettersom det er vanskelig å unngå at deltakerne må vente på tur. En mulighet er å bruke elektroniske hjelpemidler i prosessen. Elektronisk brainstorming (EBS) kan settes opp ved at gruppemedlemmene sitter rundt et bord med hver sin PC og skriver inn sine forslag individuelt. Alle forslagene presenteres fortløpende på

en stor skjerm som kan sees av alle. Dermed trenger ikke medlemmene å vente på tur for å komme med sine forslag, og produksjonsblokkering unngås. Videre kan denne metoden dempe konformitetspress ved å gjøre forslagene anonyme. En enklere variant enn EBS er såkalt *brainwriting*. Ved bruk av *brainwriting* kan for eksempel gruppen på visse tidspunkter i prosessen stoppe diskusjonen og jobbe med å skrive ned ideer individuelt. Dette eliminerer blokkeringsproblemet. Ideene kan deretter deles med gruppen (skrives på en tavle e.l.). Den vanligste måten å bruke *brainwriting* på er å først jobbe individuelt med å generere ideer og deretter dele og drøfte ideene med hverandre (jf. nominell gruppeteknikk). Det kan imidlertid være smart å fortsette denne vekslingen mellom individuelle aktiviteter og gruppeaktiviteter, siden gruppemedlemmer gjerne kan generere enda flere ideer etter at de har hørt andres tanker og fått litt tid (individuelt) til å tenke seg om (Dugosh, Paulus, Roland og Yang 2000).

En fersk undersøkelse som illustrerer effekten av en enkel hybrid prosess er studien til Girotra, Terwiesch og Ulrich (2009). Girotra og medarbeiderne sammenlignet to prosesser. I det ene tilfellet jobbet grupper på fire personer interaktivt med idégenerering i 30 minutter. I det andre tilfellet jobbet grupper på fire personer med den samme oppgaven, men disse arbeidet først individuelt i 10 minutter før de kom sammen og jobbet interaktivt i 20 minutter. Forventningen var at grupper som først jobbet individuelt og deretter sammen som en gruppe (hybrid prosess), ville oppnå flere og bedre ideer enn grupper som jobbet interaktivt i hele prosessen (teamprosess). Resultatene er vist i figur 2. For det første genererte teamene med en hybrid prosess over dobbelt så mange ideer som teamene som jobbet interaktivt i hele perioden. Den gjennomsnittlige kvaliteten på ideene var også signifikant bedre i gruppene som hadde en hybrid prosess. Og kanskje enda viktigere: Kvaliteten på de fem beste ideene i gruppene med en hybrid prosess var signifikant høyere enn i gruppene som ikke jobbet individuelt i den første fasen. Poenget er altså at en veksling mellom individuell aktivitet og gruppeaktivitet (dvs. hybride prosesser) har en meget god effekt på kreativitet.

#### STØTTENDE KLIMA

For å få til kreative prosesser er det essensielt at deltakerne føler seg trygge og frie til å komme med sine

FIGUR 2 Idégenerering i interaktive team versus hybride team.

Prosess	Idégenerering	Antall ideer	Kvalitet – gjennomsnitt (Skala 1–10)	Kvalitet – 5 beste ideer (Skala 1–10)
Team	30 minutter i team	11.82	4.55	5.24
Hybrid	10 minutter individuelt + 20 minutter i team	28.45	4.86	6.12

ideer. Å være kreativ innebærer nettopp å være ukonvensjonell og *non-conforming* (Nijstad 2009). Det betyr at gruppen bør ha et klima som støtter idéskapning. Et slikt klima kan skapes gjennom å etablere klare normer og spilleregler for hvordan gruppen skal fungere. Teammedlemmene kan for eksempel eksplisitt drøfte hvordan de vil at gruppen skal arbeide og fungere (jf. Mathieu og Rapp 2009), samt hvilke faktorer og forhold som fremmer sannsynligheten for å få fram ukonvensjonelle ideer. Gruppens avtalte spilleregler skal gi gruppe medlemmene tryggheten som er nødvendig for å redusere konformitet. Det er imidlertid verdt å merke seg at denne tryggheten ikke er det samme som den totale gruppeharmonien. Tvert imot synes det som sterk grad av harmoni og fellesskap kan øke faren for konvergerende tenkning og konformitet. I grupper som har vært lenge sammen eller er sterkt preget av samarbeid, kan det være vanskelig å komme med divergerende innspill. Beersma og De Dreu (2005) fant for eksempel at grupper ble mindre kreative etter en samarbeidspreget forhandlingssituasjon enn etter en konkurransepreget forhandling. For å få fram kreative ideer bør deltakerne føle seg frie og uavhengige, og det må skapes et klima hvor individualitet og unikheter verdsettes og dyrkes (Nijstad, 2009).

#### KREATIVE INDIVIDER

En annen tilnærming enn å se på hvordan en kan håndtere utfordringer knyttet til selve gruppeprosessen – slik det er drøftet over – er å se på hvordan en kan skape et størst mulig potensial for kreativitet gjennom teamdesign. Kreative ideer oppstår primært fordi individuelle gruppe medlemmer er kreative. I den grad det er mulig, bør gruppen derfor settes sammen

av medlemmer med høy individuell kreativitet. I tillegg bør en velge medlemmer med høy motivasjon og stor utholdenhet (persistens). Gruppens medlemmer kan også trenes opp til å øke sin kreativitet gjennom bruk av enkle kreative teknikker. En kreativ teknikk kan for eksempel være analogisk resonnering (å anvende et konsept eller en idé fra ett område på et annet område) eller erstatning (å fjerne en komponent og erstatte den med en ny) (jf. *creative templates*, Goldenberg, Mazursky og Solomon 1999). Det er også interessant at nyere norsk forskning viser at kurs i kreativitet har en positiv (og vedvarende) effekt på den opplevde mestringsevnen knyttet til å være kreativ (Mathisen og Bronnick 2009). Slik selvtillit er gunstig for faktisk individuell kreativitet.

#### HETEROGEN SAMMENSETNING

En annen faktor som kan bidra til å øke gruppens potensial for kreativitet, er teamets komposisjon. Gjennom å sette sammen en gruppe hvor medlemmene har ulike perspektiver, vil en ha gode muligheter for å komme opp med mange og ulike ideer. Dette gjelder spesielt når medlemmene har diversitet i kunnskap eller ekspertise (Paulus 2009), men også ulikhet i erfaringer basert på ulik alder og ulik lengde i en stilling kan være nyttig. Et kryssfunksjonelt team vil dermed ofte ha et bedre utgangspunkt for kreative ideer enn team som består av medlemmer fra svært like fagområder. Det er imidlertid viktig å presisere at en heterogen sammensetning på ingen måte garanterer for kreativitet. Det kreative potensialet i heterogene team må realiseres gjennom konstruktive gruppeprosesser, som drøftet over. Team bestående av medlemmer som er *for* forskjellige, kan også ha problemer med å forstå hverandre godt nok til å dra nytte av mangfoldet.

### ÅPEN STRUKTUR

Et annet forhold ved teamdesign er hvorvidt gruppen er åpen mot organisasjonen og omgivelsene. En åpen struktur innebærer at gruppen søker og mottar informasjon og ressurser utenfor gruppen. Dermed vil gruppen kunne trekke på flere perspektiver. For eksempel er grupper som endrer sammensetning, funnet å være mer kreative enn grupper som ikke endrer sammensetning (Nemeth og Ormiston 2007). En mer ekstrem variant av åpenhet er såkalte *X-teams* (Ancona og Bresman 2007). Hovedelementene i *X-teams* er at de har et sterkt fokus eksternt, at medlemmene har utstrakte bånd utenfor teamet, og at medlemskap og roller er fleksible. Slike team kan lettere fange opp signaler fra kunder og andre interessenter samt trekke aktivt på spesialister og miljøer med nødvendig kompetanse. Dette vil gi gruppen større kapasitet for å utvikle kreative ideer.

### MEN ...

#### ... ER DET BEHOV FOR Å BRUKE TEAM?

Siden team er så mye mindre effektive enn individer til å utvikle kreative ideer, er det noen grunn til å benytte team? Ja, i mange tilfeller er det både nødvendig og ønskelig å benytte team. En viktig grunn er at brainstorming i team har andre funksjoner enn idéutvikling alene – for eksempel å sikre at ideer spres i organisasjonen (Sutton og Hargadon 1996). En annen grunn er at brainstorming i grupper kan bidra til at medlemmene inspirerer hverandre til å komme på nye ideer (kognitiv stimulering) – og selv om denne stimulerende effekten kan være vanskelig å realisere (Girotra mfl. 2009, Nijstad 2009), så utgjør den et potensial for å øke kreativiteten i grupper. Dette gjelder spesielt muligheten for å komme inn i nye «problemrom» (Nijstad og Stroebe 2006).

#### ... ER DISSE FUNNENE RELEVANTE FOR MITT TEAM?

En vanlig innvending mot resultatene som er presentert over, er at de bygger på studier av grupper hvor medlemmene verken kjenner hverandre eller feltet de genererer ideer rundt. Det er riktig at mange studier bygger på undersøkelser av grupper hvor medlemmene ikke har jobbet lenge sammen over tid eller er eksperter på temaet de skal generere ideer på. Dette gjelder imidlertid ikke alle studiene, og resultatbildet på tvers av ulike typer studier er uansett relativt konsistent. Videre vil mange av de mekanismene som hindrer kreativitet

i grupper, virke relativt uavhengig av medlemmer og oppgave. For eksempel vil utfordringene med produktjonsblokkering (å måtte vente på tur) – den største trusselen mot kreativitet – gjelde uavhengig av grupped medlemmenes kjennskap til hverandre og til feltet oppgaven gjelder. Det er likevel grunn til å etterlyse mer forskning som undersøker kreative prosesser knyttet til komplekse problemer i en organisatorisk kontekst. I slike sammenhenger vil fordelene med å jobbe i en gruppe kunne komme tydeligere fram (jf. Kavadias og Sommer 2009).

#### ... ER DETTE ALT VI TRENGER Å VITE?

Idégenerering er bare ett steg i kreativitetsprosessen (se for eksempel Rietzschel, De Dreu og Nijstad 2009). Andre steg i prosessen er for eksempel valg og implementering av ideer. Det hjelper lite å generere mange (og gode) ideer hvis vi ikke klarer å *velge ut* de beste ideene. Grupper burde i utgangspunktet ha et stort potensial for å gjøre gode valg, siden medlemmene vil ha ulike perspektiver å vurdere ideene ut fra. Det er noen indikasjoner på at gruppeinteraksjon kan øke sannsynligheten for gode valg (f.eks. Larey og Paulus 1999). Samtidig viser andre studier at både individer og grupper er dårlige til å velge ut de beste ideene (Girotra mfl. 2009, Rietzschel, Nijstad og Stroebe 2006). Grupper tenderer videre til å velge ideer som er greie å gjennomføre (*feasible*), heller enn ideer med høy originalitet (Rietzschel mfl. 2006). Dette kan føre til at grupper velger konvensjonelle ideer framfor mer nyskapende muligheter.

### KONKLUSJON

De fleste har en forestilling om at tradisjonell brainstorming i team er en effektiv måte å utvikle kreative ideer på. Det er den altså ikke. Gruppedynamikk medfører typisk at medlemmene ikke yter maksimalt (sosial loffing), de framsetter konvensjonelle forslag for å bli likt (konformitet), og de presenterer sine ideer etter tur (blokkering). Disse uheldige sidene ved gruppeprosessen kan imidlertid reduseres betydelig gjennom effektiv styring, hybride prosesser og et godt klima. Videre kan potensialet for kreativitet økes gjennom bevisst teamdesign (kreative individer, heterogenitet, åpen struktur). Ofte er det små grep som skal til for å gjøre team mer kreative. Å be grupped medlemmene om å notere ned eller sende inn ideer før et møte – eller gi



tid til individuelle tenkepauser i selve møtet – kan for eksempel være en enkel måte å øke kreativiteten på. Kunsten er å koble det beste ved å jobbe individuelt med det beste ved å jobbe i team.

## VIDERE LESNING

For en nærmere oversikt over forskning på kreativitet i grupper, se kapittel 6 i boken til B.A. Nijstad (2009):

*Group Performance*, New York: Psychology Press, samt kapittelet til P.B. Paulus: Fostering creativity in groups and teams, i J. Zhou og C.E. Shalley (2009), *Handbook of Organizational Creativity*, New York: Psychology Press. For en nærmere oversikt over flere praktiske råd om kreativitet i grupper, se kapittel 9 i boken til L.L. Thompson (2008): *Making the Team: A Guide for Managers*. New Jersey: Pearson Prentice Hall. **M**

## REFERANSER

- Ancona, D. og H. Bresman (2007). *X-teams: How to Build Teams that Lead, Innovate, and Succeed*. Boston: Harvard Business School Press.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40:39–58.
- Beersma, B. og C.K. De Dreu (2005). Conflict's consequences: Effects of social motivation on postnegotiation creative and convergent group functioning and performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89:358–374.
- Camacho, L.M. og P.B. Paulus (1995). The role of social anxiousness in group brainstorming. *Journal for Personality and Social Psychology*, 68:1071–1080.
- Diehl, M. og W. Stroebe (1987). Productivity loss in brainstorming groups: Toward the solution of a riddle. *Journal for Personality and Social Psychology*, 53:497–509.
- Dugosh, K.L., P.B. Paulus, E.J. Roland og H.C. Yang (2000). Cognitive stimulation in brainstorming. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41:313–320.
- Florida, R. (2003). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.
- Girotra, K., C. Terwiesch og K.T. Ulrich (2009). *Idea Generation and the Quality of the Best Idea*. Working paper 2009/32, INSEAD, France.
- Goldenberg, J., D. Mazursky og S. Solomon (1999). Toward identifying the inventive templates of new products: A channeled ideation approach. *Journal of Marketing Research*, 26:200–210.
- Karau, S.J. og K.D. Williams (1993). Social loafing: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65:681–706.
- Kavadias, S. og S.C. Sommer (2009). The effects of problem structure and team diversity on brainstorming effectiveness. *Management Science*, 55:1899–1913.
- Larey, T.S. og P.B. Paulus (1999). Group preference and convergent tendencies in small groups: A content analysis of group brainstorming performance. *Creativity Research Journal*, 12:175–184.
- Mathieu, J.E. og T.L. Rapp (2009). Laying the foundation for successful team performance trajectories: The roles of team charters and performance strategies. *Journal of Applied Psychology*, 94:90–103.
- Mathisen, G.E. og K.S. Bronnick (2009). Creative self-efficacy: An intervention study. *International Journal of Educational Research*, 48:21–29.
- Mullen, B., C. Johnson og E. Salas (1991). Productivity loss in brainstorming groups: A meta-analytic integration. *Basic and Applied Psychology*, 12:3–23.
- Nemeth, C.J. og M. Ormiston (2007). Creative idea generation: Harmony versus stimulation. *European Journal of Social Psychology*, 37:524–535.
- Nijstad, B.A. (2009). *Group Performance*. New York: Psychology Press.
- Nijstad, B.A. og W. Stroebe (2006). How the group affects the mind: A cognitive model of idea generation in groups. *Personality and Social Psychology Review*, 10:186–213.
- Nijstad, B.A., W. Stroebe og H.F.M. Lodewijkx (2003). Production blocking and idea generation: Does blocking interfere with cognitive processes? *Journal of Experimental Social Psychology*, 39:531–548.
- Offner, A.K., T.J. Kramer og J.P. Winter (1996). The effects of facilitation, recording, and pauses on group brainstorming. *Small Group Research*, 27:283–298.
- Osborne, A.F. (1953). *Applied imagination*. New York: Scribner's.
- Parnes, S.J. og A. Meadow (1959). Effect of «brainstorming» instructions on creative problem-solving by trained and untrained subjects. *Journal of Educational Psychology*, 50:171–176.
- Paulus, P.B. (2009). Fostering creativity in groups and teams. I J. Zhou og C. E. Shalley (red.). *The Handbook of Organizational Creativity* (s.165–188). New York: Psychology Press.
- Paulus, P.B., M.T. Dzindolet, G. Poletes og L.M. Camacho (1993). Perception of performance in group brainstorming: The illusion of productivity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19:78–89.
- Paulus, P.B., T. Nakui, V.L. Putman og V.R. Brown (2006). Effects of task instructions and brief breaks on brainstorming. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 10:206–219.
- Rietzschel, E.F., C.K. De Dreu og B.A. Nijstad (2009). What are we talking about, when we talk about creativity? Group creativity as a multifaceted, multistage phenomenon. *Research on Managing Groups and Teams*, 12:1–27.
- Rietzschel, E.F., B.A. Nijstad og W. Stroebe (2006). Productivity is not enough: A comparison of interactive and nominal brainstorming groups on idea generation and selection. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42:244–251.
- Steiner, I.D. (1972). *Group Process and Productivity*. New York: Academic Press.
- Sutton, R.I. og A. Hargadon (1996). Brainstorming groups in context. *Administrative Science Quarterly*, 41:685–718.