

# Creativiteit en coalitievorming

Rory Sie, promovendus aan de Open Universiteit Nederland

[rory.sie@ou.nl](mailto:rory.sie@ou.nl)

**I**n een professionele context komt creativiteit terug in de behoefte om nieuwe producten en oplossingen te bedenken. Bedrijven zijn voortdurend op zoek naar nieuwe producten en schakelen daarbij hun medewerkers in. Ze gaan er daarbij van uit dat wanneer mensen samenwerken ze meer en betere oplossingen bedenken. Dat is immers wat we hebben geleerd;

**de som van het geheel is meer dan de som der delen. Maar is dit gezamenlijk brainstormen wel zo effectief?**

Brainstorming werd in 1941 door Alex Osborn beschreven. Hij stelde voor dat iedereen tijdens een creatieve groepsessie vrij moet zijn om ideeën uit te spreken zonder dat anderen het idee bekritisseren of verwerpen. Eerst wordt een lange lijst gemaakt van ideeën op een whiteboard of flip-over. Slechte ideeën zijn er niet, alles wordt opgeschreven. Hierna worden de ideeën geëvalueerd door middel van discussie en categorisatie. Osborn claimde dat een groep met zijn techniek twee keer zoveel ideeën zou genereren dan wanneer je hetzelfde aantal mensen afzonderlijk ideeën zou laten bedenken. Uit onderzoek blijkt echter het tegenovergestelde waar te zijn <sup>[2,3,4]</sup>. Daar zijn een aantal oorzaken voor:

Een bekend fenomeen is production blocking<sup>[2]</sup>. Je hebt een idee, maar iemand anders zegt op dat moment iets waardoor jij je idee niet meer kunt noemen. Dit kan komen doordat iemand anders jouw tijd inneemt om iets te zeggen, of je wordt afgeleid waardoor je gedachtenstroom wordt onderbroken en je het vergeet. Daarnaast zijn mensen soms bang om hun mening te uiten. Niet helemaal onterecht, want hoewel afkeuring niet mag bij brainstorming, wordt het vaak toch gedaan. Aan de andere kant zullen mensen hun gedachten juist extremer uiten als ze weten dat hun mening ondersteund wordt door de groep of als ze het gevoel hebben dat hun mening ondersteuning nodig heeft. Ook speelt het fenomeen *groupthink*. Waar afzonderlijke mensen verschillende richtingen op kunnen denken, worden personen in een groep gehinderd door de wens om sociaal geaccepteerd te worden. Dit beperkt de mogelijke oplossingen die gevonden worden, omdat niet alle factoren en oplossingen in beschouwing worden genomen.

Een laatste probleem wordt gevormd door meelifers. Dit zijn mensen die zich niet verantwoordelijk voelen voor het groepsproces en daardoor met minder ideeën zullen komen. Ze verwachten dat anderen het werk wel voor hun doen, en voelen hun persoonlijke bijdrage niet gewaardeerd.

Hier zijn wel een aantal oplossingen voor. Meelifers zijn te voorkomen door groepen klein te houden en mensen aan te spreken op hun verantwoordelijkheid. Production blocking is te voorkomen met het online genereren van ideeën, zodat mensen tegelijkertijd ideeën kunnen uiten en dus niet meer gehinderd worden door het feit dat maar één

**Creativiteit gebruiken we allemaal, de een wat meer dan de ander. Je hoeft je maar te vervelen, en je gaat al op zoek naar nieuwe activiteiten. Je bedenkt mogelijke activiteiten en kiest de beste; je bent dus creatief bezig. Onderwijl leer je allerlei nieuwe dingen. Dat doe je door bestaande kennis, die je dus soms eerst moet verwerven, te combineren. Dit wordt de psychologische P-creativiteit genoemd<sup>[1]</sup>. Of je kunt totaal nieuwe, innoverende dingen bedenken waar nog nooit iemand eerder op is gekomen, de historische H-creativiteit<sup>[1]</sup>.**

iemand tegelijk iets kan zeggen. Dit zou kunnen via chat, messenger of mail, met als bijkomend voordeel dat de ideeën elektronisch worden opgeslagen. Dit is handig in verband met hergebruik van ideeën bij problemen die vaker voorkomen.

Behalve de kwantiteit van ideeën, gaat het ook om de kwaliteit. Hoe kunnen we die verhogen? Er bestaan twee scenario's: de juiste ideeën bestaan al in ons hoofd maar we uiten ze niet, of de

juiste ideeën zijn wel geuit maar worden ondergewaardeerd of niet geselecteerd. Er is ook nog een derde optie, dat goede ideeën helemaal niet opkomen, maar in dat geval zijn gewoon capabelere mensen nodig. Als we ervan uitgaan dat de juiste ideeën wel zijn geuit maar niet zijn geselecteerd, hoe komt dat dan? In elke groep bestaat een hiërarchie. Deze kan van tevoren zijn bepaald, zoals in het geval van een professionele organisatie, maar deze kan ook ontstaan of veranderen na verloop van tijd. De hiërarchie zorgt ervoor dat we soms bepaalde ideeën niet durven te uiten, maar wat nog belangrijker is: vaak gaat het tijdens discussies en besluitvorming gewoon om het recht van de sterkste. Degene die het hoogst in de hiërarchie staat, heeft het grootste stemrecht en waarschijnlijk zullen zijn of haar ideeën het vaakst en makkelijkst geaccepteerd worden. Dit hoeft niet altijd een probleem te zijn, want er zijn situaties waarin de hoogste persoon in de hiërarchie ook het beste weet wat de behoefte is van de organisatie. Maar als we het hebben over het bedenken van creatieve en innovatieve oplossingen, dan is de plaats in de hiërarchie niet de beste voorspellende factor voor creativiteit en innovativiteit.

**Coalitievorming** is een ander probleem. Mensen voelen zich graag gesteerd in een groep en conformeren zich naar de mening van die groep. Dit zorgt ervoor dat heel afwijkende (creatieve) ideeën het vaak niet halen, maar kan ook leiden tot polarisatie waarbij we overdrijvingen gebruiken om elkaar te overtuigen. De uitkomst is dan meer dan eens een extreme beslissing.

De groepsvorming kan ook leiden tot een 'escalatie van toewijding'. Hierbij zien we dat iemand redenen gaat zoeken om zijn vorige actie te ondersteunen, ook al weet diegene op basis van nieuwe informatie dat de actie niet optimaal was. Een mooi voorbeeld hiervan is de dollar auction game beschreven door Martin Shubik in 1971. Hierin wordt een biljet van één dollar geveild, waarbij zowel de hoogste bidder, als de op-een-na-hoogste bidder de geboden prijs betaalt. Alleen de hoogste bidder krijgt daadwerkelijk het dollarbiljet. Op deze manier krijgt de veilingmeester bij een bod van 10 cent door speler A, en een bod van 15 cent door speler B, in totaal 25 cent binnen, waarbij het dollarbiljet naar speler B gaat. A gaat daar natuurlijk niet mee akkoord, en biedt meer, bijvoorbeeld 20 cent. De kans is groot dat beide spelers doorgaan tot bijvoorbeeld speler A 95 cent betaalt en maar 5 cent winst maakt, en speler B 90

