Brainstormen effectief inzetten

Praktische technieken voor creatieve sessies met blijvend resultaat

Inhoudsopgave

1. Waarom brainstormen zo vaak tegenvalt
2. De vraagstelling als fundament van een goede sessie
3. De juiste mensen aan tafel: groepssamenstelling en rolverdeling
4. Een sessie voorbereiden van begin tot eind
5. Vrij associëren en mindmappen: ideeën stromen laten
6. Brainwriting: schriftelijk ideeën genereren
7. Beperkingen als creatieve hefboom
8. De begeleider: sturen zonder te sturen
9. Ruimte maken voor stillere deelnemers
10. Groepsdenken en vroegtijdige convergentie voorkomen
11. Ideeën ordenen en clusteren
12. Beoordelen en selecteren: wat werkt echt
13. Van idee naar concrete vervolgstap

Hoofdstuk 1- Waarom brainstormen zo vaak tegenvalt

Van reclamebureau naar vergaderzaal

Alex Osborn, mede-oprichter van het Amerikaanse reclamebureau BBDO, introduceerde in 1953 het begrip 'brainstorming' in zijn boek *Applied Imagination*. Zijn basisidee was eenvoudig: als een groep mensen zonder onderlinge kritiek ideeën genereert, komen er meer en betere ideeën op tafel dan wanneer ieder voor zich werkt. Osborn stelde vier regels op die sindsdien in talloze trainingshandboeken zijn terechtgekomen: stel het oordeel uit, moedig wilde ideeën aan, bouw voort op elkaars ideeën en streef naar kwantiteit.
Het recept vond snel zijn weg naar het bedrijfsleven. In de jaren zestig en zeventig was brainstormen al een standaardonderdeel van managementcursussen in de Verenigde Staten en West-Europa. Organisaties voelden de behoefte om creativiteit te systematiseren: vergaderingen moesten productiever worden, medewerkers moesten meedenken. De brainstorm bood een aanlokkelijk antwoord op die behoefte, namelijk een gestructureerde ruimte voor ongestructureerd denken.
Die populariteit is nooit verdwenen. In organisaties van allerlei omvang, van startups tot overheidsinstanties, is de brainstorm een vaste werkvorm. Wie een nieuw product wil bedenken, een campagne wil opzetten of een probleem wil aanpakken, belegt een sessie. Mensen schuiven aan, er komen post-its op het bord, en na een uur of twee gaat iedereen terug naar zijn bureau. Soms met een gevoel van energie, vaker met een berg losse ideeën die nooit meer worden opgepakt.

Wat onderzoek laat zien

De psychologen Michael Diehl en Wolfgang Stroebe publiceerden in 1987 een onderzoek in het *Journal of Personality and Social Psychology* met een ongemakkelijke conclusie: groepen die samen hardop brainstormen, produceren aanzienlijk minder unieke ideeën dan dezelfde aantallen mensen die individueel werken en hun resultaten daarna samenvoegen. Dit effect, dat zij 'production blocking' noemden, heeft sindsdien veel navolging gevonden in de wetenschappelijke literatuur.

Production blocking is eenvoudig te begrijpen: in een groep kan slechts één persoon tegelijk spreken. Terwijl iemand zijn idee deelt, wacht de rest. Tijdens dat wachten vergeten mensen wat ze wilden zeggen, of ze passen hun bijdrage aan om beter bij de lopende discussie te passen. De stroom van individuele gedachten wordt onderbroken door de noodzaak om te luisteren.

Naast production blocking identificeerden onderzoekers nog twee andere remmende krachten. De eerste is evaluatieangst: zelfs als de begeleider nadrukkelijk zegt dat alle ideeën welkom zijn, weten deelnemers dat ze gezien en gehoord worden door collega's of leidinggevenden. Die sociale context zorgt voor zelfcensuur. Het idee dat misschien te gek klinkt of te ver van de opdracht af staat, blijft onuitgesproken. De tweede kracht is social loafing, ook wel het Ringelmann-effect genoemd: mensen leveren minder inspanning wanneer ze in een groep werken dan wanneer ze alleen verantwoordelijk zijn voor het resultaat.

Deze bevindingen betekenen niet dat groepsbrainstormen zinloos is. Wat ze laten zien, is dat de naïeve variant - mensen bij elkaar zetten en hopen op

een vuurwerk van ideeën - structureel minder oplevert dan de meeste organisaties verwachten.

De valkuilen die sessies ondermijnen

Naast de mechanismen die onderzoekers in gecontroleerde omstandigheden hebben gemeten, spelen in de dagelijkse praktijk nog andere problemen. De meest zichtbare is dominantie: in elke willekeurige groep zijn er mensen die sneller spreken, harder denken in het openbaar en minder aarzeling voelen bij het inbrengen van ideeën. Zij bepalen onbewust de toon en de richting van de sessie. Stillere deelnemers, die even goed of beter kunnen zijn in het genereren van relevante ideeën, trekken zich terug en laten het over aan degenen die al aan het woord zijn.

Een tweede valkuil is de onheldere vraagstelling. Brainstorms worden regelmatig georganiseerd rond vragen als 'Hoe kunnen we ons product verbeteren?' of 'Wat kunnen we doen om meer klanten aan te trekken?' Zulke vragen zijn zo breed dat deelnemers alle kanten op kunnen, wat zelden leidt tot ideeën die ergens op slaan. Een concrete, goed afgebakende vraagstelling is een van de meest onderschatte voorwaarden voor een productieve sessie, en dat thema komt uitgebreid terug in het volgende hoofdstuk.

Een derde probleem is wat onderzoekers 'vroegtijdige convergentie' noemen: de groep koerst te snel op één richting af en stopt met het genereren van alternatieven. Dit kan komen doordat een invloedrijke deelnemer al vroeg een idee inbrengt dat de rest overneemt, of doordat de groep collectief voelt dat een bepaald spoor veelbelovend is. Het resultaat is dat de breedte van de

verkenning beperkt blijft, juist op het moment dat die breedte het meest waardevol zou zijn.
Tot slot is er het probleem van de opvolging. Veel brainstormsessies eindigen met een fotootje van de post-its en een vaag voornemen om de ideeën later te bespreken. Die bespreking vindt nooit plaats, of pas zo laat dat de context vergeten is. Zonder een heldere werkwijze voor het ordenen, beoordelen en omzetten van ideeën naar acties verliest een sessie het grootste deel van haar waarde nog voor de dag voorbij is.

Hoe verwachtingen de werkelijkheid vertroebelen

Er is een hardnekkige spanning tussen wat mensen van een brainstorm verwachten en wat er feitelijk gebeurt. Die verwachting is doorgaans: een levendige, energieke bijeenkomst waaruit verrassende, bruikbare ideeën voortkomen. Dat is geen onredelijke verwachting; ze is gebaseerd op ervaringen waarbij het wél goed ging. Maar ze is fragiel. Ze is afhankelijk van de juiste vraagstelling, de juiste deelnemers, de juiste begeleiding en een degelijke voorbereiding. Wanneer een of meer van die elementen ontbreken, valt de uitkomst tegen. Deelnemers die een teleurstellende sessie hebben meegemaakt, trekken vaak de conclusie dat brainstormen als methode niet werkt. Die conclusie is te snel. De methode zelf is niet het probleem; de manier waarop ze wordt uitgevoerd, wel. Brainstormen zonder voorbereiding, zonder structuur en zonder aandacht voor de dynamiek van de groep levert weinig op. Maar dat zegt niets over het potentieel van goed uitgevoerd brainstormen.

Hoofdstuk 2- De vraagstelling als fundament van een goede sessie

Een gemeente die vraagt "Hoe krijgen we meer mensen naar de bibliotheek?" krijgt andere ideeën dan een gemeente die vraagt "Wat zou ervoor zorgen dat jongeren tussen twaalf en zestien jaar op een doordeweekse middag graag naar de bibliotheek gaan?" Bij de eerste vraag ontstaan voorstellen over reclame, openingstijden en gratis koffie. Bij de tweede komen er ideeën over wifi, ruimte om rumoerig te zijn, samenwerking met scholen en een plek waar niemand over je schouder meekijkt. Dezelfde mensen, dezelfde ruimte en dezelfde gele memoblaadjes leveren een heel ander resultaat op. Het verschil zit in de zin die bovenaan de flap-over staat.

Dat de formulering van een probleem zoveel invloed heeft, is wetenschappelijk goed gedocumenteerd. Tversky en Kahneman toonden in 1981 aan dat mensen verschillend kiezen wanneer dezelfde uitkomst in termen van winst of van verlies wordt beschreven. Hun beroemde voorbeeld ging over een ziekteoutbreak, waarbij de keuze voor een behandelprogramma omsloeg zodra dezelfde cijfers als gered of als overleden werden gepresenteerd. In een brainstorm werkt het mechanisme op een vergelijkbare manier. De vraag bepaalt welke associaties naar boven komen, welke ideeën passend lijken en welke meteen als onbelangrijk terzijde worden gelegd.

Wat een vraagstelling doet met het denken

Een deelnemer die een brainstorm binnenloopt, heeft binnen een paar seconden een eerste beeld van wat er van hem verwacht wordt. Dat beeld komt vrijwel helemaal uit de opening van de sessie: de formulering van de vraag, de toelichting van de begeleider en de voorbeelden die worden genoemd. Alles wat daarbuiten valt, voelt als afdwalen. Een brede vraag nodigt uit tot brede ideeën, maar ook tot vage. Een smalle vraag geeft houvast en levert concrete voorstellen op, maar sluit gebieden af die misschien juist de beste oplossing bevatten.

De vraagstelling is daarmee het eerste en vaak het enige stuurmiddel waarover je beschikt voordat de ideeën beginnen te stromen. Tijdens de sessie ingrijpen kost goodwill en breekt de concentratie. Een goede formulering vooraf kost een half uur denkwerk. Het is om die reden opvallend hoe vaak sessies beginnen met een onderwerp in plaats van een vraag. "Ziekteverzuim" is een onderwerp. "Welke maatregelen kunnen ons verzuim in de komende twaalf maanden merkbaar verlagen?" is een vraag waar iemand een antwoord op kan bedenken.

Onderzoek naar creatieve prestaties wijst dezelfde kant op. Getzels en Csikszentmihalyi volgden in de jaren zeventig kunststudenten van een kunstacademie in Chicago. Zij ontdekten dat de studenten die tijdens het tekenen van een stilleven lang bleven zoeken naar een invalshoek, de voorwerpen vaker herschikten en hun vraag dus actief verkenden, later gemiddeld meer erkenning kregen als kunstenaar dan studenten die snel begonnen met uitvoeren. Hun werk is gepubliceerd in het boek *The Creative Vision* uit 1976. De conclusie voor

brainstormen ligt voor de hand: wie meer tijd steekt in het scherpstellen van de vraag, krijgt vaak een interessanter antwoord.

Kenmerken van een bruikbare vraag

Een goede vraagstelling is open, concreet, haalbaar en motiverend. Open betekent dat er meerdere redelijke antwoorden mogelijk zijn. Een vraag als "Moeten we het buurtfeest verplaatsen naar september?" is gesloten en vraagt om een standpunt, niet om ideeën. "Welke activiteiten kunnen we organiseren zodat zowel de kinderen als de ouderen uit de straat het buurtfeest als hun feest ervaren?" biedt ruimte voor tientallen voorstellen.

Concreet betekent dat de vraag een herkenbare situatie beschrijft. Wie "Hoe verbeteren we de communicatie?" stelt, krijgt van iedere deelnemer een andere uitleg van het woord communicatie, en bij het ordenen blijkt dat de ideeën over wel vier verschillende problemen gaan. Een specifiekere vraag zou luiden: "Hoe zorgen we ervoor dat medewerkers op de afdeling logistiek binnen een uur horen van een gewijzigde planning?" Daar kan iedereen zich iets bij voorstellen, en dat maakt het makkelijker om ideeën te vergelijken.

Haalbaar wil zeggen dat de vraag binnen het bereik ligt van de mensen die aan tafel zitten. Een groep van tien medewerkers van een gemeentelijke afdeling kan niet bedenken hoe de landelijke woningmarkt wordt opgelost, maar kan wel nadenken over hoe de eigen afdeling statushouders sneller aan een woning helpt. Een vraag die te groot is, leidt tot algemeenheden en tot de verzuchting dat het eigenlijk een zaak voor Den Haag is. Een vraag die hoort bij de invloedssfeer van de groep