

Roni Reiter-Palmon (ur.) (2018)

## Team creativity and innovation

UK: Oxford University Press. 382 strani.

ISBN 978-0-19-022209-3

Monografija, ki jo je uredila Roni Reiter-Palmon je oblikovana kot zbornik trinajstih prispevkov in obravnava pomembne teme, kot so timsko delo, ustvarjalnost in inovativnost, ki pa jim v socialnodelovni literaturi in raziskavah ni namenjene veliko pozornosti – niti v tujini niti v Sloveniji. Zato je delo, ki opisuje predvsem timsko ustvarjalnost in inovativnost v podjetjih, lahko zanimivo in uporabno tudi na področju socialnega dela.

Delo je razdeljeno na štiri sklope. V uvodu je podan jedrnat pregled dosedanjih raziskav in ugotovitev. Prikaže, da je na različnih področjih zelo malo pozornosti namenjene timski ustvarjalnosti in inovativnosti. Avtorji ugotavljajo, da so ustvarjalnejši tisti timi, v katerih sodelujejo motivirani, učinkoviti posamezniki z dobrimi socialnimi spretnostmi, učinkoviteje pa bodo delovali »[t]imi, ki imajo potrebna znanja, skupne izkušnje in določeno stopnjo kohezivnosti [...]« (str. 15). Za ustvarjalnost v timu sta pomembni tako notranja kot tudi zunanja motivacija, v določenih pogojih pa k ustvarjalnosti lahko pripomorejo tudi konflikti, izzivi in omejitve. Avtorji opozorijo na to, da se z delom v timu lahko (lažno) povečuje tudi občutek uspešnosti, občutek pripadnosti določenemu timu pa ima lahko tako pozitivne kot negativne učinke. Dodajo, da določene kombinacije osebnih in timskih značilnosti lahko povzročijo odpor do inovacij, nizko stopnjo kohezivnosti, pomanjkanje jasnih ciljev in ustreznega vodenja ter neučinkovitost delovanja.

Drugi del monografije obravnava procese v timu. Avtorja prvega prispevka se ukvarjata s povezavo med raznovrstnostjo v timu in ustvarjalnostjo ter poudarjata pomembnost timske ustvarjalnosti (razumeta jo kot kakršnekoli ustvarjalne izhode, rezultate, ki so novi, uporabni in nastanejo v timu) za prilagodljivost organizacije in predstavitva model CEM (*Categorization-Elaboration Model*), ki je primeren za preučevanje povezave med raznovrstnostjo v timu in delom tima. Ugotavljata, da so heterogeni timi lahko v določenih primerih



ustvarjalnejši kot homogeni in da je ustvarjalnost heterogenih timov odvisna tudi od načina komunikacije.

V naslednjem poglavju o ustvarjalnosti tima se avtorji ukvarjajo predvsem s kognitivnimi procesi reševanja problemov. Ugotavljajo, da je porajanje idej osnovni proces ustvarjalnosti. Ta je zelo odvisen od tega, kako in koliko svoje ideje posamezniki zaupajo znotraj tima. Avtorji osrednjo pozornost namenijo oblikovanju problema ter evalvaciji in izbiri idej. Ugotavljajo pozitivno korelacijo med podobnostjo ciljev med člani tima ter inovativnostjo in ustvarjalnostjo. Lažje tudi bolje sodelujejo zaposleni iz istega oddelka, pomembna pa je tudi vloga vodje.

Zadnje poglavje drugega dela analizira povezavo med interakcijami znotraj tima in skupno ustvarjalnostjo. Avtorici v njem ugotavljata, da je ustvarjalnost pravzaprav kolektivni proces, v katerem je nova ideja nekoga prepoznana kot dragocena in uporabna za drugega. Osnovno delo v timu je socialna interakcija, ki je sestavljena iz identifikacije problema, porajanja idej in evalvacije. Avtorici raziskujeta paradigmo oblikovanja ideje in ponudita model ustvarjalnih procesov v skupinah (s poudarkom na sinergiji), po katerem je skupina lahko dobra podlaga za ustvarjalnost (str. 89). Avtorici model, ki poleg treh faz socialne interakcije vsebuje še šest medsebojno povezanih socialnih procesov timske ustvarjalnosti, nazorno predstavi na primeru ustvarjanja tudi v Sloveniji znane humoristične nadaljevanke *Teorija velikega poka* (*The Big Bang Theory*, str. 105, 106), opozorita pa tudi na veliko soodvisnost in prepletenost procesov. Dodata, da so za ustvarjalnost timov ključne (ustrezne) interakcije, za katere pa so nujni primerni odnosi (oz. bližina) v timu.

Obsežen tretji del monografije sestavljajo štiri poglavja o organizacijskih dejavnih in ravneh. Prvo opozori na pomembno vlogo vodij pri ustvarjalnosti timov. Raziskave kažejo, da učinkovito vodenje zelo pozitivno vpliva na ustvarjalnost in inovacije, vodje pa so tudi ključni dejavnik pri doživljanju klime v timu in pri širjenju informacij. Ustvarjalna prizadevanja so sicer draga in tvegana, zato je učinkovito vodenje ustvarjalnih timov zahtevna aktivnost. Avtorji opišejo tudi model, ki pojasnjuje, da je uspešnost vodenja ustvarjalnosti v timu odvisna od a) sposobnosti vodje, b) razvoja socialnega in psihološkega kapitala tima ter c) spretnosti vodje pri mreženju in prodaji. Kot ključna za uspeh ustvarjalnih timov se kaže tudi podpora vodij organizacij (str. 151), ki morajo poleg drugih zahtevnih nalog omogočati in zagotavljati tudi organizacijsko učenje.

V poglavju o organizacijskem kontekstu v povezavi s timskim delom avtorji zagovarjajo stališče, da so ustvarjalni izidi verjetnejši, če v timu potekajo ustvarjalni procesi. Avtorji prispevka poudarijo pomembnost socialnih mrež (tako tima kot tudi članov tima) in tudi občutek varnosti participiranja (*participative safety*) pri posameznikih. Za ustvarjalnost v timu je potrebno tudi pogosto in decentralizirano komuniciranje, pritisk pa ima lahko tako spodbujevalno kot zaviralno vlogo.

V naslednjem poglavju avtorji poudarjajo pomembnost okolja, saj mora podpirati sodelovanje. Predstavi model spodbujajočih in zavirajočih razmer

za razvoj sodelovanja, ki ga sestavljajo socialna, intelektualna, motivacijska in tehnološka infrastruktura. Tako kot socialno delo tudi timsko delo v najzahtevnejših situacijah zahteva soustvarjanje (*co-creation*, str. 204), opredeljeno kot metoda, ki pripomore k iskanju rešitev. Avtorji vidijo soustvarjanje kot plod sodelovanja na najvišji ravni (*collaboration*, ki ga razlikujejo od *cooperation*).

V zadnjem poglavju tretjega dela avtorji predstavijo posebnosti t. i. več-timskih sistemov (*multiteam systems*). Opišejo jih kot posebno organizacijsko obliko, ki se po navadi oblikuje v primerih zelo velikih izzivov. Avtorji ugotavljajo, da je v takšnih timih ustvarjalno reševanje problemov veliko bolj kompleksno in zahteva uravnoveženost znotraj timske dinamike in dinamike med timi.

Četrty, aplikativni del sestavljajo zadnji štirje prispevki. V prvem avtorji razmišljajo o procesih izbire primernih sodelavcev za timsko delo. Pri izboru je treba uravnovesiti individualne lastnosti sodelavcev s tem, kar bo najbolj pripomoglo k procesom delovanja tima kot celote (str. 260). Poseben izziv je zaposlovanje vodij, saj je menedžment inovacij dolgotrajen in zahteven proces, v katerem je treba prepoznavati in upoštevati tudi raznovrstnost konfliktov. Avtorji osrednji del poglavja namenijo predstavitvi štirih elementov strategij zaposlovanja.

V drugem prispevku avtorji pišejo o usposabljanju za ustvarjalnost v timu. Ugotavljajo, da ni ustrezno enačiti ustvarjalnosti posameznikov (iz tima) s timsko ustvarjalnostjo, saj je zadnja odvisna tudi od interakcij med člani tima. Kot dejavnike, ki vplivajo na inovativnost, navedejo: a) vizijo, b) varnost pri udeležbi, c) osredotočenost na naloge in č) podporo inovacijam. Avtorji predstavijo tudi primere dobrih praks za urjenje v timski ustvarjalnosti pred usposabljanjem, med njim in po njem.

Predzadnji prispevek četrtega dela obravnava timske inovacije v zdravstvu. Avtorji opozarjajo, da so na področju zdravstva različne oblike inovacij pogoste in da odločitev o sprejetju inovacije še ne pomeni, da bo inovacija uporabljena učinkovito (str. 310), med drugim tudi zaradi zahtevnosti in pomembnosti implementacije inovacije. Avtorji opažajo povečanje interesa za timsko ustvarjalnost, še posebej v meddisciplinarnih timih, in pojasnijo »problem več rok«, ko je več oseb, skupin ali organizacij odgovornih za izide pri pacientih. Delo v meddisciplinarnih timih pa omenijo kot eno od petih ključnih kompetenc, ki jih potrebujejo vsi zaposleni na področju zdravstva. Navedeno velja tudi na področju socialnega dela. Avtorji v nadaljevanju opisujejo tudi izzive pri takšnem delu: usposobljenost za različne discipline (področja), socializacija, to, da se (pri odločitvah) oprejo na višje inštanice, in to, da imajo (tako kot tudi na področju socialnega dela v Sloveniji) zelo malo formalnega usposabljanja za timsko delo. Avtorji sicer ugotavljajo, da v večjih timih nastajajo večje inovacije zaradi večjih zmožnosti delitve in procesiranja informacij – vse to pripomore k celovitosti rešitev. Za sprejem in implementacijo inovacij je treba pozornost nameniti tako sestavi tima (velikost tima, zastopanost disciplin ipd.) kot tudi socialnim procesom (npr. psihološka varnost, učenje in refleksija, vodenje) (str. 325, 326). Ob koncu

poglavja pa avtorji poleg raziskovalnih izzivov za prihodnost poudarijo tudi specifiko delovanja t. i. večtimskih sistemov.

V zadnjem, trinajstem poglavju pa se avtorji ukvarjajo z inoviranjem v terorističnih organizacijah in poudarjajo pomembnost sposobnosti za sprejemanje odločitev pri vodjih. Dodajajo, da se na področju ustvarjalnosti pri organizacijski strukturi in vodenju uspešni timi na področju terorizma razlikujejo od timov na drugih področjih.

Monografija, ki z različnih vidikov obravnava timsko ustvarjalnost in inovativnost, bo dobrodošlo branje tako za raziskovalce omenjenih tem tudi na področju socialnega dela kot tudi za študentke, ki jih teme zanimajo. S pomočjo monografije lahko bralec dobi ali pa nadgradi idejo za nadaljnje raziskovanje, saj skoraj vsi prispevki poudarjajo, da veliko aktualnih tem ostaja še precej neraziskanih. Naj jih za konec povzamem le nekaj, še posebej aktualnih za socialno delo:

- področje struktur omrežij (povezav) in interakcij v timih (str. 29),
- povezave med pritiskom delovne obremenitve in ustvarjalnostjo tima (str. 181),
- ustvarjalnost kot proces na ravni tima (str. 189),
- kako različne prvine usposabljanja vplivajo na uspešnost usposabljanj za ustvarjalnost (str. 298) in
- timsko sprejemanje in izvajanje inovacij (str. 327).

**Tamara Rape Žiberna**