

Mihaela BENDIC (RADU)
Valahia University of Târgoviște

PROMOTING THE CULTURE OF CREATIVITY AND INNOVATION IN THE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT

Review
Article

Keywords

Creativity culture;
Creativity climate;
Innovation;

JEL Classification

M40, M42

Abstract

The conscious transformation of creativity into a commercial discipline has made it an explicitly desirable commodity. The concept of creative economy extends creativity to the economy as a whole, including socio-economic processes and work organization. The growing uncertainty facing organizations means that employees are increasingly facing new, ambiguous and complex problems that require creative solutions. The culture of creativity is established by the key decision makers in the organization, it is inherently related to the values of those people, to their actions, to the way they build the climate for creativity. Managing creativity in the workplace is the science behind creating a culture where innovation thrives. To encourage and manage creativity, managers need to understand creative processes, know how to select people with creative skills, be able to stimulate creative behavior, and provide an organizational climate for cultivating creativity.

DIMENSIUNILE CLIMATULUI ORGANIZAȚIONAL CREATIV

CULTURA CREATIVITĂȚII

Creativitatea permite organizațiilor să anticipeze schimbarea, să lanseze noi tehnologii, produse și metode operaționale. În contextul inovării creativitatea se referă la generarea de idei și soluții originale, de înaltă calitate la probleme complexe, inedite, prost definite sau slab structurate. Astfel, creativitatea reprezintă o formă specifică de performanță care se aplică unei anumite clase sau anumitor tipuri de probleme.

În mediul organizațional mai mulți factori contribuie la procesul creativ: motivația, implicarea activă, deschiderea și siguranța psihologică, sunt doar câțiva dintre aceștia. Pentru a inova, angajații trebuie să posede cunoștințe specifice, creativitatea fiind de multe ori apreciată ca o formă de expertiză și performanță.

Mulți manageri care doresc să își dezvolte organizațiile înțeleg că inovația este o modalitate sigură de a face asta. Inovația remodelează lumea în care trăim iar impactul social al inovației este recunoscut de mult timp, în același timp se apreciază că fiecare loc de muncă are o componentă creativă și fiecare persoană poate fi creativă. De aici derivă și interesul arătat de manageri, creșterii eficacității proceselor de stimulare și implementare a creativității și inovării în organizații.

Cultura organizației este un factor extrem de important în afaceri, poate fi un parametru decisiv care îi va ajuta pe angajați să crească profesional și personal și implicit să fie mai productivi.

Cercetările au arătat că punerea în aplicare a unei culturi de creativitate în muncă este responsabilă de inspirarea angajaților în timpul lucrului și ajută într-o mare măsură la creșterea performanței (Levine, 2018). Componentele culturii organizaționale care pot influența angajații să-și crească performanța creativă sunt prezentate în Tabelul 1.

Trebuie adăugat că permanenta evoluție a noilor tehnologii și adoptarea lor a devenit o parte vitală a operațiunilor generale ale organizației, ce trebuie incluse în cultura acesteia (Medforth, 2016). Schimbările apărute în ultimii ani la nivel organizațional, în paralel cu numărul din ce în ce mai mare de lucrători milenari din organizații, au făcut ca tehnologia să devină un factor important în cultura creativității. Se susține că utilizarea tehnologiei și a datelor într-un mod corect, poate eficientiza procesul de afaceri, lucru care va elibera timp și resurse pentru creativitate (Medforth, 2016).

Climatul este conglomeratul de atitudini, sentimente și comportamente care caracterizează viața într-o organizație.

Având în vedere consistența și volumul cercetărilor legate de climatul organizațional, există un consens că acesta este o componentă importantă, chiar esențială, a succesului și performanței creative, fiind un predictor constant pozitiv și puternic al performanței (Hunter et al, 2007). Deși constatările generale privind utilitatea climatului creativ sunt notabile, creșterea recentă a interesului asupra viziunilor procesului, în studiul creativității și inovării ridică întrebarea dacă acesta are un efect asupra tuturor aspectelor procesului creativ.

Timp de mai mulți ani, cercetătorii au căutat să identifice etapele cheie care trebuie urmate în eforturile creative, activitățile de procesare implicate în procesul gândirii creative (Mumford et al, 1991).

Cercetările au condus la identificarea a opt activități de procesare care sunt implicate în mod frecvent în procesul de soluționare creativă a problemelor. Acestea sunt: definirea problemelor adunarea informațiilor, selecția conceptelor, combinația conceptuală și reorganizarea, generarea ideilor, evaluarea ideilor, planificarea implementării și monitorizarea soluțiilor adoptate (Figura 1).

Rezolvarea creativă a problemelor este întotdeauna determinată de contexte din lumea reală. Definirea problemelor influențează culegerea de informații, fiind util să fie generate cât mai multe idei cu multiple aplicații potențiale. Evident că multe dintre ideile generate vor avea o valoare limitată, etapa de evaluare a ideilor fiind considerată critică pentru rezolvarea problemelor creative (Lonergan et al, 2004). După ce ideile au fost selectate și perfecționate, trebuie formulate planuri de acțiune pentru implementarea ideilor. Strategiile de planificare contribuie la rezolvarea creativă a problemelor, inclusiv strategiile de rezervă. Gândirea creatoare este o activitate complexă și solicitantă și de cele mai multe ori necesită cunoștințe procedurale substanțiale, în funcție de expertiză.

Natura și complexitatea climatului organizațional creativ ridică însă problema dimensionalității acestuia. Un cadru care să permită sinteza peisajului complex al climatului creativ, relevă un model cu cinci dimensiuni ca fiind cel mai potrivit (Heinen, Hunter, 2018), (Figura 2).

Pentru a înțelege modul în care climatul are impact în special asupra rezultatelor creative și a proceselor creative, este necesar să privim climatul ca unul dintre factorii care conectează acțiunile într-o organizație cu rezultatele creative. Factorii motori ai creativității au mai multe niveluri într-o

întreprindere, includ aspecte la nivelul indivizilor, grupurilor, liderilor, ale contextului sau mediului mai larg dincolo de organizație. Mediatorii legăturii dintre antecedentele creativității și rezultatele creative conțin aspecte legate de aceste niveluri. Există numeroase dovezi că ceea ce ajută la facilitarea creativității în primele etape ale procesului creativ poate varia substanțial de ceea ce ajută în etapele ulterioare ale procesului.

Primele etape ale procesului creativ implică construirea și definirea problemei în sine, dobândirea de informații pentru a înțelege mai complet această problemă și organizarea informațiilor într-un mod semnificativ.

Climatul influențează pozitiv performanțele în aceste stadii incipiente, precum și în etapele ulterioare. Liderii ajută la stabilirea obiectivelor stabilite și prin extensie, la modul în care pot fi încadrate problemele. În aceste stadii incipiente procesul creativ este influențat de autonomia și stimularea muncii. Condițiile care permit autonomia și explorarea sunt esențiale pentru definirea problemelor în mod deschis și nuanțat.

Schimbul de informații și cunoștințe la nivelul echipei comunicarea colaborativă, pozitivă, destinată să găsească soluții reciproc avantajoase este strict legată de creativitate și inovație. În acest sens liderul trebuie să decidă formatul de interacțiune. Deși este mai convenabil să se folosească grupuri de discuții față în față, abordările electronice sau de scriere pot facilita generarea mai multor idei.

După ce a fost încadrată o problemă, se poate începe lucrul la generarea de soluții pentru această problemă. Deși ideile inițiale sunt adesea generate la nivel individual, creativitatea este mai intensă și mai substanțială în grupuri. În special, procesele de selecție a ideilor, adică, organizarea informației, alegerea conceptelor pe care să le combine și procesele formale de generare a ideilor, sunt rareori realizate în mod izolat de către persoane care operează singure.

Membrii grupului trebuie să propună și să împărtășească idei, permițând să fie folosite de alți membri ai grupului de lucru. Existența unui mediu în care este promovat schimbul pozitiv între colegi, este critic pentru procesul de rezolvare creativă a problemelor. Astfel schimbul de idei și cunoștințe între membrii grupului va fi legat pozitiv de toate fazele procesului creativ și mai ales de etapa organizării informației, combinației conceptuale și creării de idei (Hunter, 2020).

Pe măsură ce ideile apar și se cristalizează, ele trebuie evaluate pentru utilitate. Înainte ca o idee să fie pusă în aplicare, această idee trebuie considerată ca fiind de o calitate suficient de ridicată. Deoarece liderii sunt factorii de decizie în alocarea resurselor, aceștia joacă un rol fundamental în evaluarea utilității unor idei, precum și în realizarea

demersurilor pentru a vedea aceste idei realizate (Hunter et al, 2015).

Climatul creativ pornește de la un lider de susținere, care oferă direcție și încurajează participarea echipei în generarea de idei. Pe lângă evaluarea ideilor, un lider va putea perfecționa și revizui ideile generate în echipe. Astfel direcția și încurajarea liderului va influența direct atât generarea cât și evaluarea ideilor ca proces (Hunter, 2020).

După ce ideile au fost evaluate și perfecționate, factorii de decizie din organizație vor determina modul de implementare a celor mai bune idei. După implementare, în plus, acele idei care au fost implementate pot fi urmărite și evaluate în timp pentru a determina dacă este nevoie de mai mult rafinament (adică, procesul de monitorizare a soluțiilor). Mecanismul care leagă climatul organizațional și performanța este acela că angajații propun idei în care cred, știu că vor fi susținuți și li se asigură realizarea deplină.

Un aspect unic al creativității este acela că de multe ori beneficiază de perspective și idei multiple pentru a forma o soluție inedită și utilă unei probleme creative. Acest lucru necesită ca organizațiile să sprijine cooperarea inter-funcțională și să le ofere angajaților capacitatea de a obține resurse suplimentare și sprijin de la persoanele din afara grupurilor sau organizațiilor. În plus, un climat de susținere și cooperare este necesar în toate etapele procesului creative (Hunter et al, 2007). De exemplu, angajații pot solicita expertiza altor persoane din afara departamentului sau a colegilor din medii similare. Aceasta ar ajuta la o combinație conceptuală, unde concepte și idei pot fi combinate pentru a forma mai multe soluții inedite. În mod similar, angajații pot solicita ajutor inter-funcțional în implementarea ideilor, pentru a achiziționa resurse pe care le-ar putea avea alte departamente sau organizații (Hunter et al, 2007).

COMPORTAMENTUL CREATIV ÎN ORGANIZAȚII

O mare parte din cercetare și practică se concentrează pe înțelegerea creativității la nivelul individual de analiză. Conceptualizarea, dezvoltarea și precizarea comportamentului creativ sunt multidimensionale și au implicații pe mai multe niveluri.

Un model de analiză a comportamentului creativ propune ca predictorii ai creativității abilitățile, motivația și aptitudinile individului. Această modalitate de analiză a comportamentului creativ se referă la interacțiunea dintre acești predictorii, la nivel individual, de grup/echipă și la nivel organizațional (Figura 3).

Abilitățile includ cunoștințe relevante pentru domeniu, talent în domeniu, nivel de educație,

precum și capacitate de raționament și inteligență. Motivația include nivelul de angajament față de sarcină, interesul intrinsec, extrinsec adecvat și atitudinea. Aptitudinile relevante pentru creativitate includ abilități generative sau divergente, abilități de concentrare sau convergente, precum și abilități interpersonale sau de colaborare.

Motivația se referă la procesele psihologice care determină direcția, intensitatea și persistența efortului și factorii individuali și de mediu care influențează aceste procese (Kanfer, 1992). Este forța care le permite oamenilor să interacționeze cu mediul lor.

Oamenii răspund la o măsură a motivației, cum ar fi motivația intrinsecă, adică, o stare motivațională caracterizată prin efectuarea unei activități din plăcere, la un moment dat în timp. Însă un produs extrem de creativ nu este creat instantaneu. Adesea este nevoie de multe ore de lucru pentru a genera și evalua idei, a căuta feedback, a se întâlni cu perspective, a testa prototipuri, a combina abordări vechi și noi și a începe și reporni de multe ori până când apare un produs final. O persoană întreprinde multe acțiuni în acest proces așadar motivația unei persoane variază în tot acest timp.

Literatura științifică a creativității a îmbunătățit cunoștințele, metodele și capacitățile analitice, astăzi fiind disponibile noi oportunități pentru a afla cum și când motivația favorizează creativitatea. Motivația contribuie la rezolvarea creativă a problemelor, prin implicarea activă, deschiderea și siguranța psihologică (Tierney, Farmer, 2002). Comportamentul creativ, ca o formă de performanță, presupune abilități, aptitudini și expertiză. Pentru a produce soluții originale, de înaltă calitate la probleme complexe, oamenii trebuie să posede cunoștințe și know-how, pentru a lucra cu aceste cunoștințe, pentru a produce soluții creative viabile.

Înțelegerea modului în care motivația se raportează la creativitate este esențială pentru avansarea acestui domeniu al cunoașterii. Un exemplu în acest sens poate fi văzut în dezbaterile asupra naturii relației dintre autoeficiență și performanță. Autoeficiența se referă la credința angajaților că trebuie să atingă un anumit nivel de performanță într-o sarcină dată. Autoeficiența a fost considerată de mai mult timp a avea un efect causal pozitiv asupra performanței (Bandura, 2012). Ulterior s-a demonstrat că în majoritatea condițiilor, autoeficiența are un efect pozitiv slab sau nul asupra performanțelor viitoare, în timp ce performanțele trecute au un efect pozitiv puternic asupra autoeficienței (Sitzmann, Yeo, 2013). Autoeficiența creativă, poate fi asociată cu generarea de idei noi, fiind legată pozitiv de comportamentele de generare a ideilor (Hughes et al, 2018).

Studiile care se încadrează în categoria abordărilor bazate pe context, au examinat influențele mediului

organizational asupra motivației, inclusiv efectele modului în care mediul este perceput. S-a examinat relația dintre fluctuațiile zilnice ale solicitării locurilor de muncă cu creativitatea, rezultatele arătând că la nivel de persoană, nivelurile moderate ale presiunii în timp au fost legate de cel mai înalt nivel de creativitate (Binnewies, Wörnlein, 2011). Diversele construcții examinate în aceste studii, au concluzionat că dispozițiile pozitive de activare joacă un rol important în procesul creativ, când oamenii se angajau în comportamente creative, au declarat că sunt incitați, fericiți și entuziaști (Karwowski, et al, 2017).

Managerii pot ajuta la satisfacerea nevoilor de autonomie ale angajaților prin diferite strategii, inclusiv oferind discreție asupra modului în care se îndeplinesc sarcinile, permițându-le să influențeze modul în care sunt priorizate sarcinile și oferind spațiu pentru eșec (Gilbert, Kelloway, 2015).

Când sunt generate idei, membrii grupului își pot compara performanța cu cele ale altora. Atunci când există o atmosferă concurențială sau un anumit stimulent intern sau extern de a performa la un nivel înalt, membrii grupului se pot compara cu colegii cu performanțe mari.

Motivația epistemică poate fi influențată de caracteristici personale, cum ar fi conștiințiozitatea sau deschiderea la experiență sau factori externi, cum ar fi stimulentele de sarcină sau presiunile. Motivația socială poate fi influențată și de caracteristicile personale sau de contextul social.

Unul dintre factorii sociali cheie este măsura în care grupurile se confruntă în mod eficient cu conflictele. Atunci când membrii grupului au perspective foarte disparate, conflictul ar putea stimula procesarea mai profundă a informațiilor și poate duce la niveluri mai ridicate de creativitate (Nemeth, O'Conner, 2019). Totuși astfel de conflicte pot duce, de asemenea, la sentimente interpersonale negative care pot inhiba performanța echipei, nivelurile moderate ale conflictului pot fi însă optime pentru performanța de grup (de Wit et al, 2011). Astfel, este important ca liderii de grup să gestioneze în mod eficient dinamica grupului pentru a se asigura că membrii grupului nu iau conflictele intelectuale personal, ci ca un mijloc important de creștere a profunzimii de procesare a unei probleme.

CONCLUZII

Întreprinderile caută în mod constant noi răspunsuri la vechile probleme, iar amploarea investițiilor în noile moduri ale gândirii managementului a fost deseori considerabilă. Dovada pentru valoarea acestor instrumente și tehnici este puternică, studiile atestând valoarea lor dovedită în contextul de origine. Există, de asemenea, dovezi extinse care sugerează că aceste schimbări nu funcționează

întotdeauna și în multe cazuri, duc la o nemulțumire și deziluzie considerabilă.

Creativitatea este adesea măsurată diferit de către organizații în comparație cu modul în care este măsurată în studiile de cercetare. Mai mult, la fel ca multe alte domenii, activitatea organizațională adesea ignoră lucrările realizate în domenii adiacente. Istoria și amploarea evaluării creativității sunt destul de mari, însă nu toate aspectele sunt relevante, există și multe măsuri disponibile validate care rămân nedescoperite.

Managementul este adesea privit de echipele de cercetare și dezvoltare ca un obstacol în calea cercetării și inovării. El circumscrie cercetarea, creativitatea și inovația, împiedicând gândirea liberă, împiedicând noi idei de urmărit, reducând asumarea riscurilor și încetinind procesul de cercetare și dezvoltare, prin impunerea unor reguli de management și instrumente administrative. O tensiune clasică în organizațiile inovatoare este între libertate și control adică cât de multă libertate poate fi permisă cercetătorilor și cât de multe dintre activitățile lor trebuie controlate. Este vorba despre modul în care managementul cercetării poate deveni o resursă și nu o piedică pentru cercetare și creativitate.

Recompensele și stimulentele legate de creativitate sunt importante, dar trebuie gestionate cu grijă. Creativitatea depinde în mare parte de motivația intrinsecă, dar rezultatele cercetărilor recente arată că recompensele pot fi importante și consolidează creativitatea, dacă sunt furnizate într-un mod inteligent, care nu interferează cu interesele cunoașterii unei persoane.

BIBLIOGRAFIE

- [1] Bandura, A. (2012). On the functional properties of perceived self-efficacy revisited. *Journal of Management*, 38.
- [2] Binnewies, C., Wörnlein, S. C. (2011). What makes a creative day? A diary study on the interplay between affect, job stressors, and job control. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4)
- [3] de Wit, F. R. C., Greer, L. L., Jehn, K. A. (2011). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97.
- [4] Gilbert S., Kelloway K, (2015), The Motivation for Transformational Leadership Scale: An examination of the factor structure and initial tests, *Leadership Organization Development Journal*.
- [5] Heinen, R. L., Hunter, S. T. (2018). An extension of the work on the dimensionality of creative climate (Master's thesis). The Pennsylvania State University, University Park
- [6] Hughes, D. J., Lee, A., Tian, A. W., Newman, A., Legood, A. (2018). Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations. *The Leadership Quarterly*, 29.
- [7] Hunter, S. T., Bedell, K. E., Mumford, M. D. (2007). Climate for creativity: A quantitative review. *Creativity Research Journal*, 19.
- [8] Hunter, S. T., Gutworth, M., Crayne, M., Jayne, B. (2015). Planning for innovation: The critical role of agility. In M. D. Mumford M. Frese (Eds.), *The psychology of planning in organizations*, New York, NY: Routledge.
- [9] Hunter, S.T. (2020), Integrating creative climate and creative problem- solving, în Mumford Michael D.E. Todd Michelle, *Creativity and Innovation in Organizations*, Routledge.
- [10] Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. In C. L. Cooper I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 7, pp. 1–54). Chichester, UK: Wiley
- [11] Karaoulanis, A. (2020), *Small Business Management*, Business Expert Press, New York.
- [12] Karwowski, M., Lebeda, I., Szumski, G., Firkowska-Mankiewicz, A. (2017). From moment-to-moment to day-to-day: Experience sampling and diary investigations in adults' everyday creativity. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 11.
- [13] Levine, J. (2018). *Great Mondays: How to Design a Company Culture Employees Love*. 1st ed. New York, NY: McGraw-Hill
- [14] Lonergan, D. C., Scott, G. M., Mumford, M. D. (2004). Evaluative aspects of creative thought: Effects of appraisal and revision standards. *Creativity Research Journal*, 16, 231–246.
- [15] Medforth, T. (2016). How to Take Advantage of Technology to Improve Your Company Culture. *Strategic HR Review* 15, no. 1.
- [16] Mumford, M. D., Mobley, M. I., Reiter-Palmon, R., Uhlman, C. E., Doares, L. M. (1991). Process analytic models of creative capacities. *Creativity Research Journal*, 4, 91–122.
- [17] Nemeth, C. J., O'Conner, A. (2019). Better than individuals? Dissent and creativity. In P. B. Paulus B. A. Nijstad (Eds.), *Handbook of group creativity and innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- [18] Scott G. I, (2020), Unleashing creative talent in organizations – linking learning and creativity through creative problem-solving, în Mumford Michael D., E. Todd Michelle, *Creativity and Innovation In Organizations*, Routledge.

[19] Sitzmann, T., Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance? *Personnel Psychology*, 66.

[21]

[20] Tierney, P., Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45, p.1140

LISTA TABELE ȘI FIGURI

Tabelul 1
Componentele culturii organizaționale care pot influența performanța creative

Scopul	Este o componentă majoră care inspiră și îndrumă.
Valorile	Sunt componente puternice care ajută la stabilirea așteptărilor comportamentale atât ale liderilor, cât și ale angajaților.
Comportamentele	Reprezintă acțiunile desfășurate la nivelul organizației cu rol determinant în cultura acesteia.
Recunoașterea	Este o modalitate de recompensare într-un mod eficient a angajaților în scopul motivării pentru creșterea performanței.
Ritualurile	Sunt descrise ca activitățile obișnuite care ajută la construirea unei legături, unor relații puternice între angajați și lideri.
Indicațiile	Sunt modalitățile fizice și comportamentale prin care sunt amintite celor din organizație, scopul și obiectivele viitoare.

Sursa: Prelucrarea autorului după (Levine, 2018)

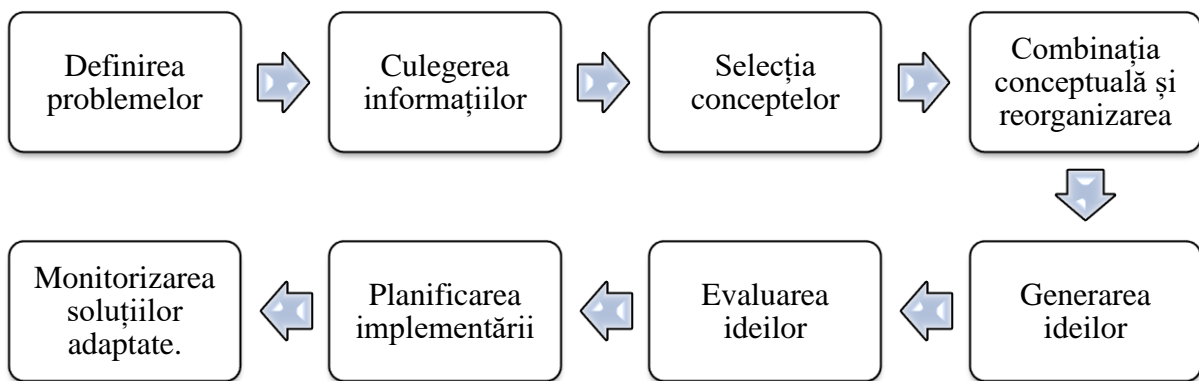


Figura 1
Modelul proceselor creative de rezolvare a problemelor
Sursa: Prelucrarea autorului după (Mumford et al, 1991)



Figura 2
Cadrul dimensional de analiză a climatului organizațional
Sursa: Prelucrarea autorului după (Heinen, Hunter, 2018)

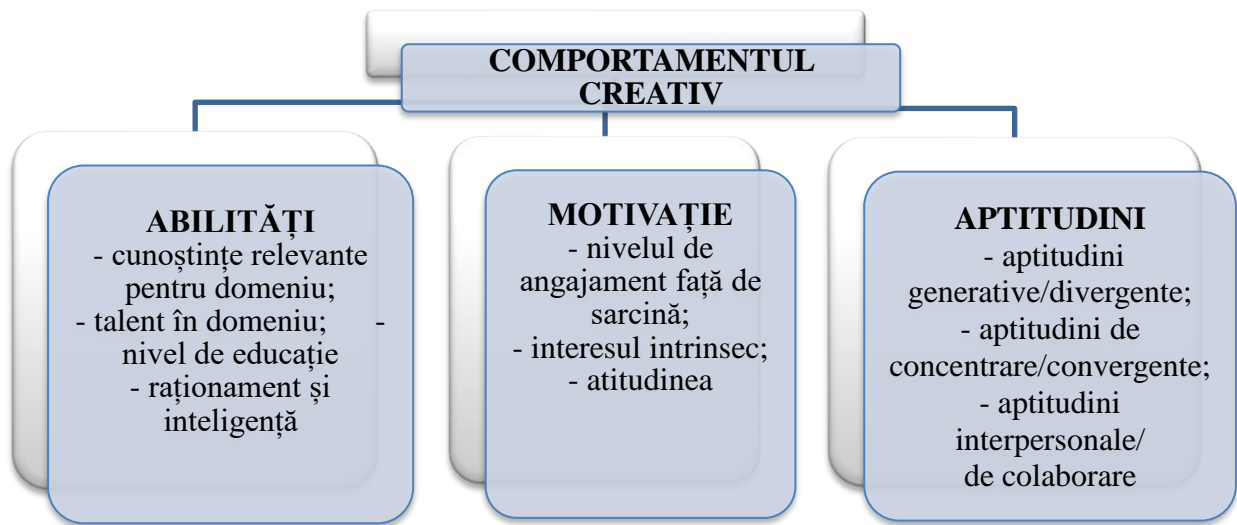


Figura 3
Model multidimensional de analiză a comportamentului creativ individual
Sursa: Prelucrarea autorului după (Scott 2020)