

Creativitatea și inovația reprezintă propulsorul oricărei organizații. Desigur, dacă li se permite să se dezvolte, lucru posibil doar dacă conducerea a adoptat o cultură corporativă inovatoare. În această lecție veți afla ce este comportamentul creativ și creativitatea la nivel corporativ, precum și ce metode se folosesc pentru a promova ideile creative ale angajaților.

## Introducere

Într-un mediu aflat în continuă schimbare (profesional, economic, tehnologic), în care performanța și succesul se află în centrul orientării companiilor, cele mai mari șanse de supraviețuire le au organizațiile capabile de inovație. De exemplu, ce șanse de reușită ar avea o companie care fabrică produse de uz casnic, mașini, alimente, mobilier, dacă nu ar urma tendințele și inovațiile din tehnologie, design etc.? Inovația și creativitatea merg împreună, deoarece creativitatea în sine reprezintă baza și fundamentul inovației. Din punct de vedere al managementului, pentru ca procesul de gândire creativă, cât și întreaga atmosferă de întreținere a creativității într-un mediu, să prindă viață, este necesar ca aceste idei să aibă valoare practică, adică să fie aplicabile în practică. Privite din această perspectivă, doar acele idei creative care ulterior sunt transformate în produse și servicii utile devin inovații. În felul acesta, creativitatea stă la baza inovației, în timp ce inovația este rezultatul final al creativității aplicate. Concluzia este că inovația nu există fără creativitate, deși nu fiecare idee creativă trebuie să devină o inovație.

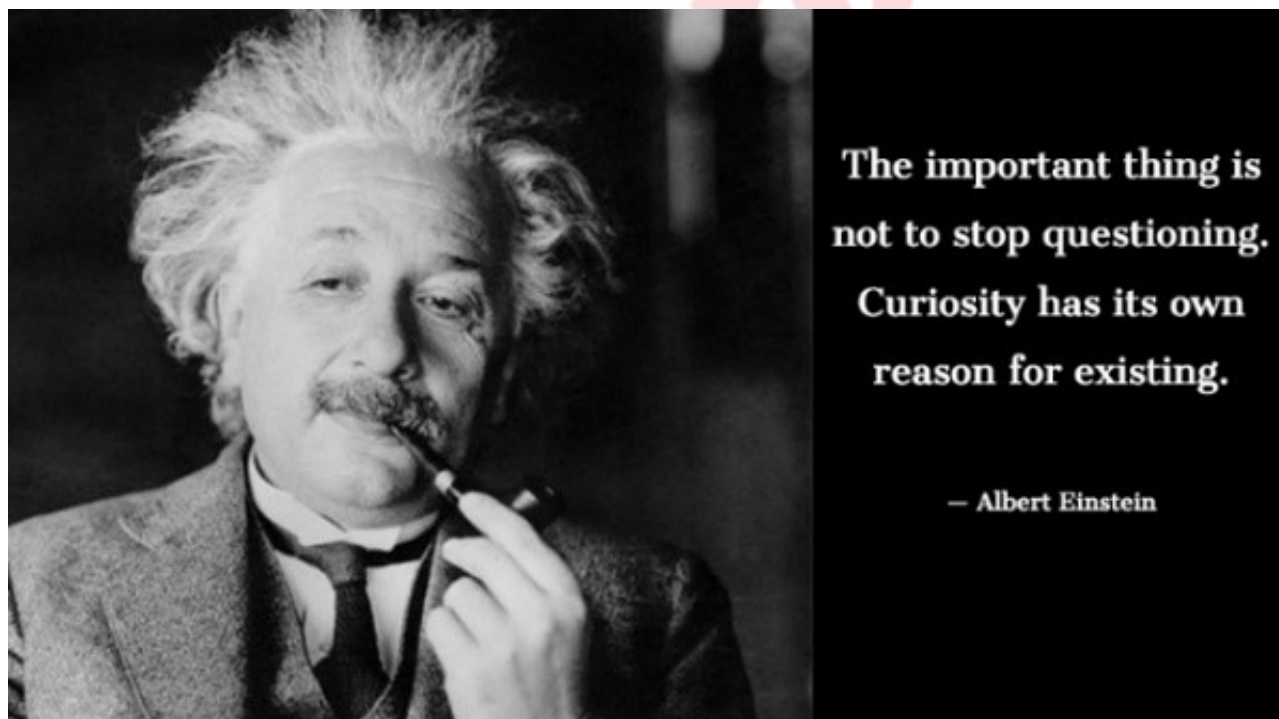
Nu există o singură definiție care să ne explice exact ce înseamnă termenii „creativitate” și „inovație”. În sensul cel mai de bază, vă oferim următoarea definiție.

*„Creativitatea este capacitatea de a gândi, neținând cont de limite, capacitatea de a combina factori care altfel ar rămâne doar informații incoerente, astfel încât din detalii aparent disparate, aceștia să formeze un model sau o soluție unică. Nou, unic, inteligent, îndrăzneț, revoluționar: acestea sunt conceptele pe care le asociem cu gândirea creativă.”*

Putem să definim conceptul de inovație în felul următor.

*„Inovația este crearea și realizarea unor gânduri și idei creative, al căror rezultat poate fi un produs, un serviciu, un proces nou, care crește cota de piață sau eficiența operațională în cadrul organizației.”*

În această lecție, ne vom ocupa mai detaliat de creativitate, de ce înseamnă să fii creativ, ce este creativitatea într-o organizație și care sunt tehnicile eficiente pentru creșterea creativității într-o organizație.



*Imaginea 1.1. – Citat - Albert Einstein<sup>1</sup>*

## **Creativitatea în gândire <sup>2</sup>**

Înainte de a începe să analizăm ce este gândirea creativă, vom lua în considerare câteva concepte legate de gândirea însăși, pentru a înțelege pe deplin procesul de creativitate. **Gândirea se poate defini ca procesarea informațiilor.** Primim diverși stimuli din mediul nostru, pe care îi procesăm și îi interpretăm cu ajutorul simțurilor noastre. Un sistem eficient de gândire poate să proceseze rapid și corect informațiile, de la cele mai simple la cele mai complexe, de exemplu, de la spălarea dinților până la calcule matematice

complexe. Procesarea informațiilor se realizează prin recunoașterea, implementarea și modificarea schemei noastre de gândire cognitivă. Dar care sunt aceste scheme cognitive?

**Schemele cognitive sunt grupuri de date pe care le recunoaștem și le folosim în timpul gândirii.** Schema cognitivă sau de acțiune presupune o schemă, un asamblu sau o structură cu ajutorul căreia percepem, interpretăm și acționăm în lumea din jurul nostru. Deci, schemele ne permit să cunoaștem realitatea și ne spun modul în care o cunoaștem. Să luăm, de exemplu, una dintre primele scheme cognitive - schema suptului.

*În contact cu, de exemplu, o sticlă (obiectul din care primește lapte), bebelușul sugă aproape la fel de fiecare dată. Deci, bebelușul din exemplul nostru are o schemă a suptului dezvoltată și o aplică pe obiectul care stimulează activarea acelei scheme. La fiecare întâlnire cu obiectul corespunzător, schema dată se activează întotdeauna, deci putem să spunem că este practic automatizată.*

Un alt mod în care putem privi schemele este dacă ne gândim la ele ca la niște obiceiuri de gândire. Acest „obicei de gândire” este consecința experienței - o serie de întâlniri cu un obiect sau o situație ne ajută să dezvoltăm o schemă dată. De asemenea, la întâlnirea cu lumea exterioară, dacă se întâmplă ceva neobișnuit, neașteptat, ne schimbăm schema, o adaptăm sau construim una nouă. Să vedem un exemplu.

*Pentru a fi șoferi buni, avem nevoie de experiență. Mai întâi, învățăm ce piese auto există și la ce servesc, adică cum funcționează aceste piese. După aceea, învățăm cum să pornim mașina, cum să folosim cutia de viteze și cum să direcționăm mașina. Când începem să conducem în trafic, toată atenția noastră este concentrată doar pe funcționarea mașinii, cum o pornim, oprim, cum schimbăm vitezele. Ne este greu să fim atenți la mediu, pietoni, semafoare și semnele de circulație. Pe măsură ce experiența de condus crește, activitatea devine automatizată, ne comportăm instinctiv și încet-încet, începem să acordăm atenție tuturor participanților la trafic, putem să presupunem cine va reacționa în trafic, putem chiar să cântăm sau să*

*vorbim în timp ce conducem.*

Încă din copilărie, am învățat mai întâi cele mai simple scheme: cum să mergem, să scriem literele... Când am avut dificultăți sau când am observat că un anumit comportament sau opinie nu ne dă rezultate într-o anumită situație, am încercat scheme noi sau le-am corectat pe cele deja existente. Am memorat schemele de succes și le-am folosit în diferite cazuri de atunci. Folosim aceste scheme în cele mai recente situații și atunci când rezolvăm probleme, adică atunci când creăm idei noi.

*De exemplu, am învățat drumul pe care ajungem la lucru cu mașina. Am întârziat în fiecare zi la serviciu, pentru că întotdeauna pe acel drum există o aglomerație incredibilă. Pentru a evita coloanele, am început să căutăm alte căi ca să vedem care este cea mai bună opțiune pentru a ajunge la lucru la timp. De când am învățat traseul cel nou și mai eficient, ajungem întotdeauna înainte să începă programul de lucru.*

Ce înseamnă asta? Când am învățat să conducem, am învățat cum să ajungem la serviciu. După un timp, când am observat că acest drum nu era cea mai bună soluție pentru noi, am început să ne schimbăm schemele, să cunoaștem alte străzi, indicatoare, cum e traficul pe acele străzi. Când am găsit cea mai bună soluție, aceasta a devenit schema noastră actuală.

Deci, așa cum am spus deja, **experiența constă din modele de gândire (scheme) dezvoltate și implementate cu succes și modele de acțiune (obiceiuri)**. Aceste scheme au uneori ca urmare dificultăți.

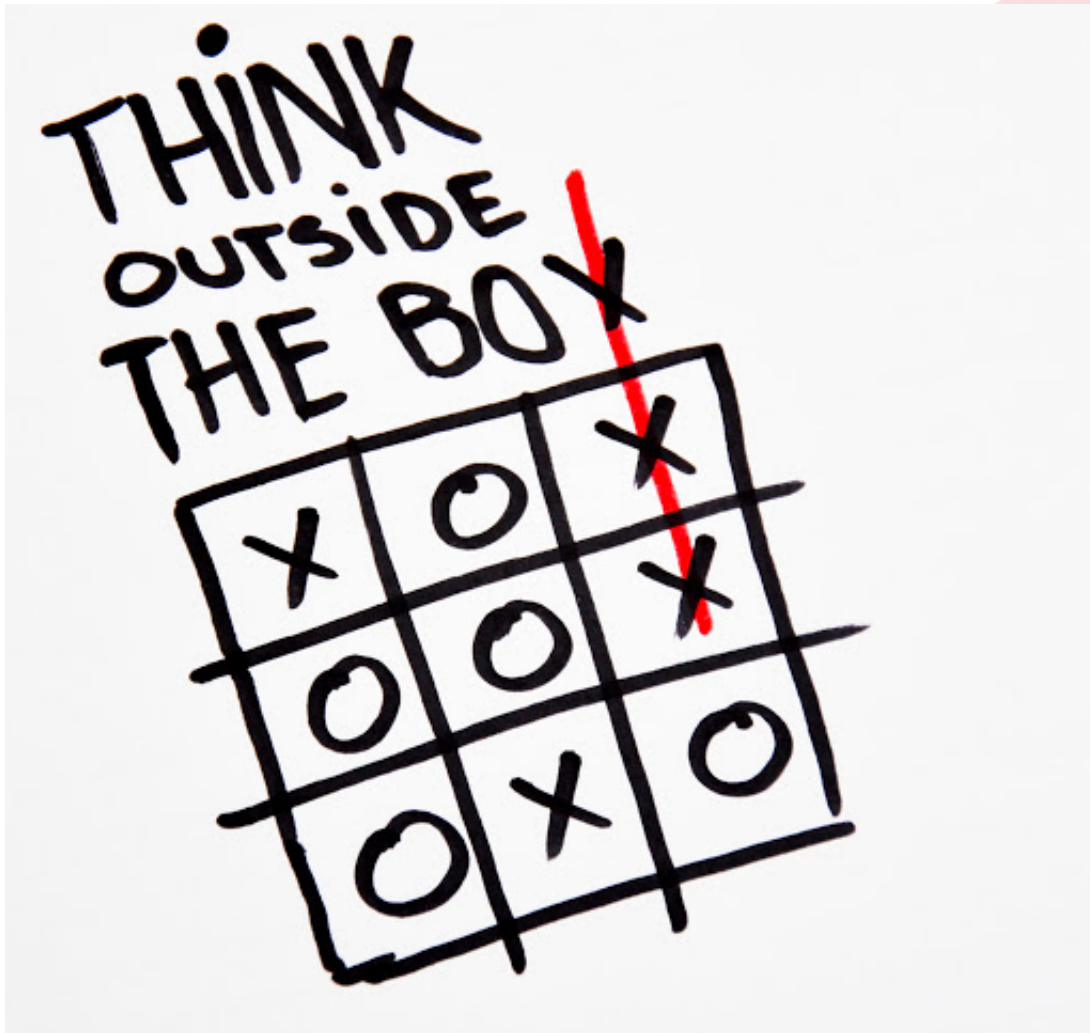
*De exemplu, deși suntem șoferi experimentați și călătorim într-o altă țară, acolo trebuie să conducem o mașină cu volanul de cealaltă parte și atunci ne temem de acest lucru - ceea ce este complet de înțeles.*

**În unele situații, este dificil să ne înlocuim schemele, în special atunci când trebuie să modificăm activități cu care suntem obișnuiți deja (de exemplu, modul în care funcționează**



**mașinile). Tocmai de aceea, ne este greu să inventăm idei noi sau să fim mai creativi decât eram înainte.**

Probabil ați auzit expresia: gândiți „*outside the box*”. Întrebarea care se pune este: cum să gândim în afara ei, atunci când am învățat deja să gândim în interiorul ei?



Imaginea 1.2. Think outside the box<sup>3</sup>

Din punct de vedere biologic, gândirea este procesul de transmitere a informațiilor și semnalelor între celulele creierului și diferite părți ale creierului. Distribuția informațiilor se realizează prin intermediul unor căi deja existente sau prin construirea unor căi noi. Deși celule cerebrale noi se formează în număr limitat pe parcursul vieții, este posibil să se creeze conexiuni noi între celulele active din creier, în

timp ce trăim.

Dacă vrem să gândim altfel și dacă vrem să facem schimbări în sistemul nostru cerebral, este foarte important să înțelegem această introducere. Gândirea creativă este alcătuită din diferite modele de comportament, competențe și tehnici de gândire, care ajută la modificarea modelelor existente și a activităților noi din creierul nostru. **Rețineți: procesul de gândire creativă poate fi dezvoltat de oricine!**

Gândirea creativă este compusă din cinci competențe:



*Imaginea 1.3. Competențele gândirii creative*

În continuare, vom explica pe scurt elementele gândirii creative enumerate mai sus și vom învăța câteva metode care ne pot ajuta să le dezvoltăm.

## **Percepția creativă**

Când observăm ceva, de obicei, vedem și înțelegem lucrurile dintr-un unghi, în conformitate cu gândurile noastre dominante. Percepția creativă ne cere să vedem lucrurile din jurul nostru din mai multe unghiuri diferite. Scopul este să înțelegem schema noastră de gândire și schemele altor persoane, astfel încât să putem recunoaște, schimba sau renunța la percepțiile dominante și inutile.

### **Exercițiul 1.1. Percepția creativă**

Întrebare: Cum putem să vedem, de exemplu, un pahar sau un copac într-un mod diferit? Când vă uitați la un copac, s-ar putea să vă gândiți la pădure, în timp ce cineva care lucrează cu lăzi din lemn se gândește la materia primă. Încercați acum această metodă. Concentrați-vă asupra unui obiect de lângă dvs. și gândiți-vă cum puteți să folosiți același lucru într-un mod diferit, întrebați-vă ce puteți face cu el. Acordați atenție impresiilor senzoriale, auzului, gustului și atingerii.



*Imaginea 1.4. Stâlp sau om?<sup>4</sup>*

### **Reducerea prejudecăților**

Când privim lucrurile din jurul nostru cu prejudecăți, atunci avem deja gânduri și atitudini prestabilite și nu lăsam un loc liber ideilor noi. Pe

măsură ce prejudecățile se reduc, devenim mai deschiși la puncte de vedere noi.

## Exercițiul 1.2. Reducerea prejudecăților

- Când ceva ne irită, putem să încercăm să ne gândim la lucruri pozitive ca să suportăm mai ușor o situație care ne deranjează.

*De exemplu, ne enervează călătoria lungă de la serviciu spre casă, aglomerația din trafic sau persoanele care claxonează, în timp ce ne gândim la obligațiile care ne așteaptă acasă (gătit, ajutat copilul la teme etc). În acest caz, putem să ne gândim la drumul spre casă ca la o vacanță, un timp în care suntem în sfârșit singuri înainte și după obligații epuizante. O oră de călătorie, fără să vorbim cu nimeni și fără să ne amintim de sarcinile rămase și alte dificultăți, ascultând muzica care ne place - nu sună chiar atât de rău, nu-i așa?*

- Alegem un obiect pe care îl folosim în fiecare zi sau o activitate care ne place mult să o facem. După aceea, încercăm să ne gândim la dezavantajele activității sau produsului respectiv. Cea mai importantă întrebare este - cum putem să folosim aceste neajunsuri ca să ne dezvoltăm serviciile și produsele?

*De exemplu, ne place să gătim, dar apartamentul nostru este foarte mic, mirosul de mâncare se simte peste tot, ceea ce ne deranjează foarte mult. Soluția este să pornim hota, dar nu o facem pentru că scoate un zgomot atât de puternic încât nu mai auzim nimic în jurul nostru și vrem să vorbim sau să ascultăm muzică. Dacă lucrăm în producția de hote, putem să învățăm ceva din această experiență.*

## Asocierea flexibilă

Asociațiile ne ajută să identificăm oportunități, soluții și idei noi. Pentru a dezvolta asociații, putem să folosim metoda **lanțului asociativ**. Metoda arată astfel: alegem un cuvânt, de exemplu, cuvântul *galben* și scriem următorul cuvânt care ne vine în minte în legătură cu cuvântul



galben, de exemplu, cuvântul *soare*. Crearea altei asocieri se continuă întotdeauna de la ultimul cuvânt, așa că obținem următoarea asociere pornind de la *soare*. De exemplu, cuvântul *plajă*.

*galben - soare - plajă - nisip - castel - copil - spanac - grădină*

### Exercițiul 1.3. Asocierea

Pentru **dezvoltarea vitezei de asociere**, putem să încercăm următoarea metodă.

Alegem aleatoriu un cuvânt care denotă, de exemplu, un obiect pe care să spunem că îl vedem în jur. Sarcina este să încercăm să scriem cât mai multe asociații posibile în 60 de secunde. Câte cuvinte am reușit să scriem? Următorul pas este să repetăm sarcina și să încercăm să creștem numărul de cuvinte cu 50%.

**Un pas înainte** - Pentru această sarcină, trebuie să ne gândim la două cuvinte, de exemplu, *floarea-soarelui* și *masă*. Începem cu cuvântul *floarea-soarelui* și scriem diferite asociații ca să ajungem la cuvântul *masă*. De exemplu:

*floarea soarelui - semințe - papagal - colorat - curcubeu - ploaie - apă - pahar - suport de pahar - masă*

**Conectarea** - Pentru această sarcină, avem nevoie de două subiecte care sunt într-un fel similare, dar totuși diferite. Scriem ce asemănări observăm între, de exemplu, *lună* și *un bulgăre de zăpadă*.



*Imaginea 1.5. Asociere - conectare<sup>5</sup>*

De exemplu: *alb, textură, frig, natură, rotund, strălucește noaptea.*  
Ce alte asemănări mai puteți adăuga?

### **Imaginația creativă**

Vizualizarea are un rol extrem de important în rememorarea și căutarea schemelor de gândire în timpul gândirii. Tot ce memorăm, combinăm în imagini. Imaginația ne ajută să creăm imagini noi și să le ștergem pe cele vechi și pe cele care nu ne sunt de folos. Concentrându-ne, ne putem exersa foarte ușor imaginația.

*De exemplu, ne ocupăm de dezvoltarea produselor. Mai întâi, ne gândim cum va arăta produsul, de ce nu suntem mulțumiți de el și apoi încercăm să înlocuim acele părți în gândurile noastre. Cum va arăta când îi schimbăm culoarea? Cum va arăta când îi modificăm o parte și îi adăugăm alta? Cum poate deveni mai funcțional?*



*Imaginea 1.6. Imaginație<sup>6</sup>*

## **În căutarea unei alternative**

Când vrem să creăm o idee nouă, primele soluții care ne vin în minte sunt de obicei cele mai simple idei. Dacă continuăm să căutăm alternative, ne confruntăm uneori cu limitele noastre. Și doar atunci când reușim să depășim aceste bariere, putem să ajungem la idei originale.

### **Exercițiul 1.4. În căutarea unei alternative**

Gândiți-vă cu ce probleme vă confrunțați acum (finanțe, școală, sarcină la serviciu).

Vedeți cât de spontan puteți să găsiți un răspuns la o anumită întrebare sau problemă. Scopul este să creșteți numărul de

răspunsuri. În timpul acestui proces, este necesar să utilizați gândirea creativă, concentrarea și să evitați prejudecățile (răspunsuri prestabilite).

## Pe cine putem să numim creativ?

Cu toții avem păreri diferite despre care ar fi caracteristicile principale ale unei persoane creative. Adesea auzim persoane din jurul nostru afirmând că nu știu să fie creative, pentru că noțiunea de creativitate este foarte des asociată cu arta. Însă, a fi creativ nu înseamnă doar să poți să pictezi, să decorezi torturi sau să scrii o carte. Suntem creativi atunci când gândim în afara limitelor, „out of the box”, când găsim soluții extraordinare și utile în viața de zi cu zi și în afaceri, soluții care ne ușurează activitățile sau ne sporesc sentimentul de satisfacție. Așa cum subliniază Erika Landau (psiholog 1931-2013), fiecare persoană are capacitatea de a crea într-o anumită măsură, dar de multe ori îi lipsește curajul să-și activeze acel „ceva”. De obicei, motivele pot fi găsite în diferiți factori, cum ar fi: obiceiuri, prejudecăți, teama de dezamăgire și eșec. Să vedem un exemplu.

*De ani de zile lucrați pentru o companie a cărei conducere nu a arătat deschidere față de ideile noi ale angajaților. Sunteți obișnuiți să vă faceți munca, fără să vă gândiți cum ar putea fi mai interesantă sau mai eficientă. Între timp, vă găsiți un loc de muncă nou, unde, datorită obișnuinței, continuați să vă efectuați sarcinile fără să vă stimulați creativitatea. Pe de altă parte, poate ați avut o experiență proastă când ați încercat să prezentați niște idei noi conducerii, ceea ce vă oprește să o faceți din nou. S-ar putea să vă fie teamă că vecinii, colegii sau membrii familiei își vor bate joc de ele, veți fi iar dezamăgit, dezaprobat sau neînțeleș.*

Landau spune că orice persoană dispune de trăsături și caracteristici similare cu ale oamenilor creativi, dar factorii enumerați mai sus împiedică exprimarea creativității.

În 1981, psihologul american Ellis Paul Torrance a scris despre câțiva factori care blochează creativitatea și care provin din așteptările



sociale. Iată câteva motive<sup>7</sup>:

- oamenii orientați pe succes se tem de provocări și eșecuri;
- își ascund creativitatea de mediul înconjurător, deoarece se tem de ceea ce vor spune cei din jurul lor sau că vor fi excluși din grup - cazul copiilor la școală;
- orientarea genului - în unele culturi, bărbaților le este frică să se comporte ca femeile sau invers;
- de multe ori, mediul nu tolerează talentul dacă depășește limitele așteptărilor sociale și, de aceea, o persoană care are opinii diferite renunță să se exprime creativ pentru a respecta regulile grupului și ale mediului;
- la locul de muncă, oamenii preferă un comportament inteligent mai degrabă decât un comportament creativ, de exemplu, managerii tind, de obicei, să accepte sugestii care sunt raționale și bine elaborate din punct de vedere logic.

**Care este concluzia? Toți putem să fim creativi, trebuie doar să ne depășim obiceiurile care ne împiedică exprimarea creativă și să fim conștienți de asta.**

## Caracteristicile oamenilor creativi

E timpul să ne uităm la trăsăturile de personalitate care ne pot ajuta să devenim creativi. În 1988, Teresa Amabile, profesor la Harvard Business School, a descoperit <sup>8</sup> nouă trăsături de personalitate care susțin creativitatea. Ea a subliniat, de asemenea, cinci caracteristici care afectează negativ exprimarea creativității. Prin urmare, caracteristicile pozitive care susțin comportamentul creativ sunt următoarele:

1. diferite trăsături de personalitate, cum ar fi capacitatea de a rezolva probleme, curiozitatea, energia;
2. auto-motivația - auto-orientare, entuziasm, devotament față de idei, plăcerea de a lucra;
3. competențe cognitive speciale - gândire creativă și competențe de rezolvare a problemelor,



4. asumarea riscurilor - neconvenționalitate, orientare către schimbări, orientare către asumarea riscurilor, un mod diferit de a face lucrurile;
5. expertiză într-un anumit domeniu - talent, cunoștințe dobândite și experiență într-un anumit domeniu;
6. experiențe diferite - cunoștințe generale largi și experiență în diverse domenii;
7. competențe sociale - abilități de ascultare, cooperare, o minte deschisă, relaționare ușoară cu alte persoane;
8. un grad ridicat de inteligență generală;
9. inovație - nu insistă asupra soluțiilor vechi.

Cele cinci caracteristici care au un impact negativ asupra creativității sunt: lipsa motivației, nivelul scăzut de educație, inflexibilitatea, motivația externă și lipsa competențelor sociale.

Copyright 2002 by Randy Glasbergen.  
[www.glasbergen.com](http://www.glasbergen.com)



**“I need help! I was thinking outside of the box and I let my mind wander too far and now I can’t find my way back!”**

*Imaginea*

### 1.7. Gândire creativă<sup>9</sup>

Teresa Amabile a arătat că principalele caracteristici care se leagă de creativitate sunt - **cunoștințe relevante, abilități conexe și motivație interioară**. Asta înseamnă că putem să fim cei mai creativi atunci când cunoaștem bine domeniul în care activăm și când avem suficientă motivație care să ne conducă intuiția și gândirea creativă.

Așa cum puteți să vedeți, motivația are un impact semnificativ asupra creativității, motiv pentru care ne vom familiariza cu ea în detaliu într-una din lecțiile următoare.

## Comportamentul creativ

Când spunem comportament creativ, ne referim la o anumită activitate fizică care conduce la o soluție creativă sau la rezolvarea cu succes a problemelor. Acest comportament permite individului să se exprime, să descopere, să planifice și să rezolve problemele date, fără nicio influență externă. Comportamentul nostru creativ ilustrează modul în care privim lumea într-un anumit moment.

În lucrarea sa științifică, John Cabra (2013)<sup>10</sup> folosește cuvântul triciclu ca metaforă pentru comportamentul creativ. Triciclul este un simbol al descoperirii și al cercetării, care evidențiază importanța încercării unor lucruri și situații noi prin cercetare și învățare. Metafora se bazează pe trei tipuri de comportament, cum ar fi:



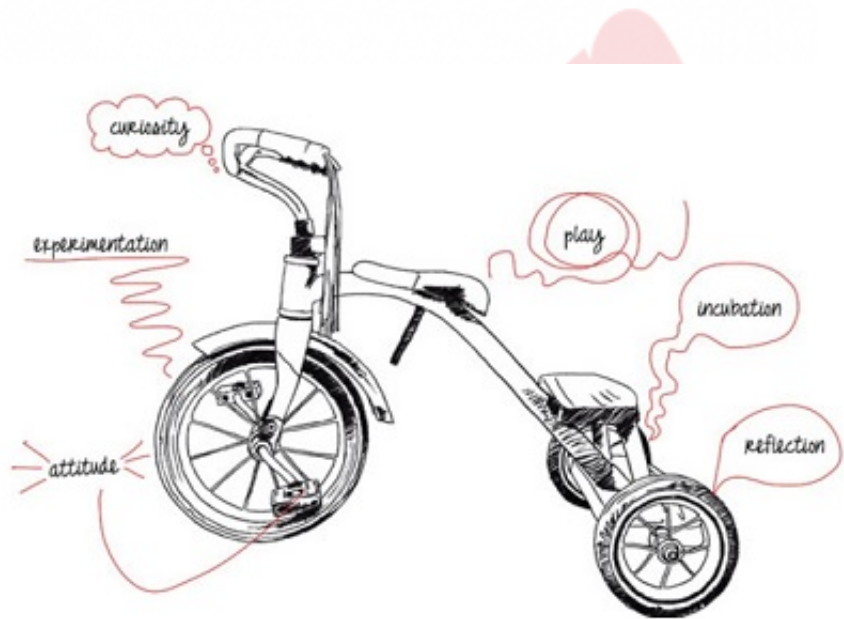
*Imaginea 1.8. Tipuri de comportament creativ*

Ca să cunoaștem lumea și să facem cunoștință cu ea, este necesar ca mai întâi să descoperim mediul (cercetare), apoi să interpretăm sensul experiențelor din trecut (reflexie). În a treia fază (incubație), se caută

**soluția prin combinarea experiențelor.** Pentru a descoperi problema, se creează combinații noi de date deja cunoscute. Acest proces se desfășoară în continuu până când găsim soluția finală. Când încheiem un așa-numit proiect creativ, faza și pașii comportamentului creativ se repetă, dar ne concentrăm pe probleme diferite, care sunt conforme cu interesele noastre.

#### Creative Behavior,

**Fig. 1** “TRYCycle” model of creative behavior (From Uribe-Larach and Cabra 2012)



### Imaginea 1.9. Triciclul – o metaforă a comportamentului creativ<sup>11</sup>

Comportamentul creativ este o formă de joacă și, ca atare, reprezintă o cale timpurie și naturală către descoperirea și crearea conceptelor noastre despre lume. Comportamentul creativ joacă un rol semnificativ în domeniul inovației și creativității. Dacă inovația înseamnă introducerea unor produse noi, utile și de succes, a unor servicii, teorii sau mecanisme, atunci comportamentul creativ este foarte important în dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor inovatoare.

Distingem cinci niveluri de creativitate.<sup>12</sup>

1. Creativitate expresivă      Expresie spontană și liberă, pe care o observăm, de exemplu, la copii în timp ce desenează și se joacă. Aici nu se pune încă problema beneficiilor.
2. Creativitate      Realizarea de diverse lucruri în conformitate cu

	productivă	regulile profesionale. La acest nivel apar spontaneitatea și libertatea. De exemplu, producția de scaune conform standardelor.
3.	Creativitate inventivă	Realizarea unor invenții noi folosind cele mai simple și ascunse conexiuni pentru a îmbunătăți lucrurile deja existente. De exemplu, producția unui fotoliu de masaj.
4.	Creativitate inovatoare	Realizarea de produse noi și originale, care sunt apreciate la nivel național și internațional. Se încearcă înțelegerea profunzimii și a principiilor unei probleme, atât în știință, cât și în artă. (De exemplu, Jung)
5.	Creativitate emergentă	Cel mai înalt nivel de creativitate, care are ca rezultat schimbări radicale și produse originale. (De exemplu, teoria relativității a lui Einstein).

*Tabelul 1.1. Niveluri de creativitate*

## Depinde creativitatea de recunoaștere?<sup>13</sup>

O întrebare interesantă este legată de ce se întâmplă cu cele mai noi tendințe și inovații din lume. De obicei, considerăm creațiile noi, inovațiile și tendințele foarte creative, deoarece găsesc un număr mare de adepți. Am considera aceste inovații și tendințe creative, dacă ar fi create de cineva care nu este cunoscut și popular? De aici apare întrebarea - popularitatea implică creativitate sau sunt necesare și expertiză, cunoștințe și informații? Trebuie să subliniem următoarele - **ca să facem ceva creativ, este important ca, pe lângă un conținut bun, acel produs, serviciu sau acea idee să fie acceptate și de alte persoane.** În majoritatea cazurilor, efectele creative trebuie cunoscute și acceptate pentru a fi considerate într-adevăr creative. Asta înseamnă că creativitatea depinde atât de creație, cât și de acceptarea creației. Așadar, contextul creativității pare la fel de important ca și conținutul ideii și al comportamentului în sine.

### *Exemplu*

*Sunteți contabil într-o companie privată. Folosiți un program de contabilitate vechi, deloc eficient. Apar mereu probleme tehnice cu funcționarea programului și de aceea, nu reușiți să vă terminați toate obligațiile la timp, motiv pentru care sunteți adesea nervos și nu puteți să vă mențineți nivelul de concentrare din cauza programului de lucru prelungit și a întârzierilor. Deoarece aveți destulă experiență, ajungeți la concluzia că, în colaborare cu o companie de tehnologie a informației, ați putea să vă creați propriul program de contabilitate pe care, eventual, l-ați putea vinde și altor companii. Cunoașteți programatori, vă cunoașteți profesia, cunoașteți experți care vă pot ajuta să creați programul. Din păcate, superiorii dvs. nu susțin această idee din cauza creșterii costurilor de investiție și din cauză că nu ar vrea să schimbe o practică veche, bună, care există în companie de 50 de ani. În acest caz, ideea este fenomenală, munca dvs. ar deveni mai eficientă, ați termina treaba mai devreme, ați lucra mai precis, chiar ați putea, cu restul timpului liber, să faceți mai multe sarcini decât înainte. Ca să nu mai vorbim de veniturile din vânzarea licenței de utilizare a programului. Totuși, în ciuda tuturor celor menționate, managementul are o viziune diferită asupra afacerii, precum și obiective diferite (de a păstra totul așa cum a fost), iar ideea dvs. creativă nu este acceptată, adică în contextul dat, managementul nu este considerat creativ.*

Crearea ideilor împinge companiile de succes înainte, iar lipsa lor le lasă în urmă. În felul acesta, rolul managerului devine din ce în ce mai necesar și mai complex. Aceștia au posibilitatea și autoritatea să încurajeze procesul de creare a unor produse și servicii mai creative și de calitate. Managerii pot fi inițiatorii unei explozii de creativitate și susținătorii potențialului angajaților, dar în același timp, cu atitudinea lor rigidă, pot să descurajeze gândirea creativă. Despre rolul managerului vom discuta mai detaliat în următoarele lecții.

## **Noțiunea de proces creativ**

Ca prin analogie, adevăratele schimbări și procese creative încep cu recunoașterea problemei sau a oportunității în procesul de afaceri. Dacă compania dorește să formeze persoane inovatoare, trebuie mai întâi să le includă în toate fluxurile de afaceri importante. Pe de altă



parte, dacă dorește să le înțeleagă cu adevărat nevoile și dorințele, ar trebui să colaboreze îndeaproape cu ele.

Primul pas al oricărui proces creativ este generarea a cât mai multor idei diferite. Evaluarea, caracterul practic, simțul realității și fiabilitatea fiecărei dintre aceste idei vin mai târziu. Ca să fim creativi, ar trebui să ne includem propriul subconștient în procesul de colectare a ideilor. În același timp, nu trebuie să ne descurajăm dacă prima idee nu este revoluționară, deoarece rareori se întâmplă ca un individ creativ să ajungă la o inovație extraordinar de bună și fructuoasă din prima încercare. Când găsim cea mai bună soluție la problema dată, ar trebui să o implementăm. Implementarea este în același timp și cel mai dificil pas, deoarece presupune că ideea individului creativ este susținută de grupul de lucru, respectiv de companie.

*De exemplu, imaginați-vă că suntem angajați într-o companie care vinde online instrumente pentru mașini. Managerii noștri ne-au cerut de mai multe ori să ne uităm la site-ul nostru oficial pentru comenzi, să-i testăm funcționalitatea, să examinăm părți ale site-ului și funcțiile care sunt bune, precum și cele care nu sunt utile. Sarcina noastră este să ne gândim la ce-am putea schimba, să adăugăm tot ce este necesar pentru a face site-ul mai funcțional și mai ușor de utilizat. Scopul sarcinii este să dezvoltăm site-ul oficial al companiei, dar din punctul de vedere al clienților.*

Să analizăm etapele procesului creativ în acest caz.

- **Eliberare** – În această etapă, este esențial să găsim locul și timpul cel mai potrivit pentru a genera idei noi. Trebuie să stabilim o perioadă de testare, atunci când membrii proiectului analizează site-ul, își scriu opiniile și ideile despre caracteristicile actuale ale site-ului. Termenul testării este de 7 zile, după care organizăm o întâlnire pentru discuții și sugestii.
- **Expresia** - Această etapă se concentrează pe expunerea problemei de afaceri. La întâlnire, fiecare persoană își poate exprima opinia, vom oferi tuturor ocazia să ne prezinte dezavantajele și avantajele site-ului. De exemplu, cineva nu este mulțumit de aspectul site-ului; altcuiva nu-i place procesul

de alegere și de comandare a produselor.

- **Creația** - În această etapă creăm o idee. După ce angajații au descris problemele și avantajele site-ului, membrii echipei pot oferi sugestii de soluții. Ideea poate fi propusă de un individ sau poate apărea în timpul colaborării active și a discuțiilor, atunci când se găsește o soluție comună la problemele menționate.
- **Acțiunea** - Ideile ar trebui analizate din punctul de vedere al companiei în ceea ce privește succesul, viziunea, metoda de implementare și altele. După ce se familiarizează cu ideile noi, grupul, sau chiar managerul, poate să decidă ce e de făcut sau să sugereze ce idei prioritare sunt în concordanță cu problemele. În etapa următoare, aceste idei necesită cercetări suplimentare.

## Tehnicile procesului creativ

Există mai multe tehnici de formare a procesului creativ; noi ne vom familiariza mai în detaliu cu câteva dintre ele: tehnicile de brainstorming și world café.

### Tehnica de brainstorming

Această tehnică se bazează pe rezolvarea problemei actuale prin găsirea unor soluții noi și neobișnuite, prin stimularea cantității de idei și prin încurajarea ideilor altor persoane, deoarece această tehnică se folosește de obicei în echipe de lucru, adică grupuri ale companiei. Prin această tehnică este stimulată suplimentar activitatea de grup și sunt colectate cât mai multe idei creative și diverse, care ulterior ajută la rezolvarea problemei actuale de afaceri. Datorită acestei tehnici, pe lângă generarea de idei noi, se lucrează activ și la coeziunea echipei, la dezvoltarea spontaneității și a abilităților de observare și acceptare a diversității ideilor și soluțiilor.

Înainte de a aborda problema, întregul proces începe prin definirea acesteia folosind întrebări grupate deja și explicații detaliate. Problemele care se încearcă a fi rezolvate prin procesul de brainstorming, ar trebui definite clar și precis. Se insistă asupra cantității ideilor, astfel încât doar în a doua parte a acestui proces

creativ numărul de soluții să fie redus la cele de o calitate și eficiență mai bune.



Imaginea 1.10. Brainstorming<sup>14</sup>

Putem să implementăm această metodă în diferite forme.

1. **Tehnica egalității de grup** - presupune egalitatea tuturor participanților la acest proces; ideile pot fi discutate mai târziu, fie public, fie anonim.
2. **Tehnica de împărțire a ideilor** - constă în faptul că fiecare participant la brainstorming își notează ideea și o dă celorlalți din grup, pentru a primi la rândul lor, sugestii și propuneri de la ceilalți membri ai echipei.
3. **Tehnica de mapare a propunerilor echipei** - se bazează pe asociații primite de la participanți. Procesul începe prin brainstorming individual, pentru ca, în final, ideile tuturor participanților să fie adunate într-un singur loc, din care se face o listă de priorități.

4. **Tehnica computerizată de brainstorming** - prin această tehnică, moderatorul procesului de brainstorming generează în format electronic ideile fiecărui participant în parte; pe baza acestor idei, face o propunere cu toate ideile trimise, pe care apoi le direcționează fiecărui participant pentru o analiză ulterioară.

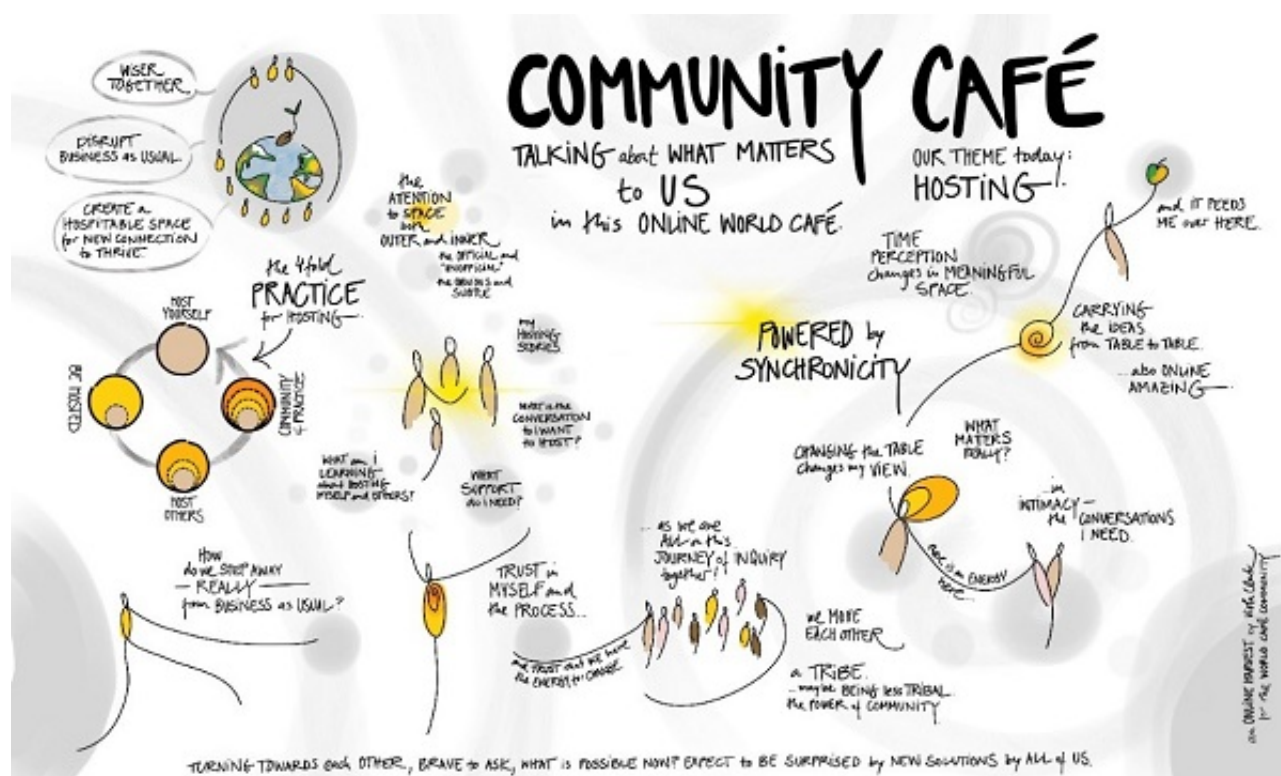
În brainstorming există câteva reguli care trebuie luate în considerare.

- În primul rând, fiecare persoană din echipă este liberă să își împărtășească ideile, comentariile sau criticile, fără să primească feedback.
- Fiecare idee trebuie scrisă și, pentru aceasta, putem să folosim instrumente, cum ar fi tabla sau, cel mai bine, tabla sau hârtia vizibilă tuturor, cu condiția să evităm prezentarea acelorași idei. Chiar și ideile deja existente pot crește șansele de a fi asociate cu alte idei de membrii echipei.
- La sesiunea de brainstorming poate participa un număr mare de oameni.
- Brainstormingul durează de obicei 15 minute, după care putem continua cu discutarea ideilor obținute.

### **Tehnica *world café***

Această metodă este foarte ușoară și cu ajutorul ei putem crea o discuție în rețea care are legătură cu întrebările puse anterior. Putem să organizăm o World café pe diverse subiecte, iar conversația este atât de simplă și naturală încât de multe ori nici nu observăm rezultatul. Metoda în sine este foarte flexibilă și o putem folosi în diverse circumstanțe.





Imaginea 1.11. World café<sup>15</sup>

Cum arată de fapt o World café? În cameră există mai multe mese și la o masă stau 4 până la 5 persoane. Fiecare masă este responsabilă de o temă, iar tema poate avea legătură cu afacerea, comunitatea sau viața. La fiecare masă stă un „lider”, care este responsabil cu activarea tuturor participanților și conducerea conversației.

Împărțim întregul proces în trei runde care durează aproximativ 20 până la 30 de minute. Participanții care stau la aceeași masă încep să discute un anumit subiect, problemele și posibilele soluții. Ei pot să noteze cele mai importante idei pe o hârtie, care se află în centrul mesei și care stă acolo tot timpul.

După 20-30 de minute, participanții se schimbă, adică se mută la o altă masă la care se discută altă temă. Aici împărtășesc celorlalți informații despre ceea ce au descoperit în prima rundă, iar liderul mesei respective, de asemenea împărtășește cele mai importante informații și experiențe care au provenit de la grupul din prima lor rundă. După aceea, participanții continuă să comunice pe altă temă, dar folosind



ideile deja obținute. Scopul acestei metode este să unifice gândurile și ideile diferitelor persoane.

După câteva runde, liderul poate începe o conversație comună cu toți participanții, ca să rezume opiniile, experiențele și ideile. Acesta poate stabili, așa cum consideră de cuviință, numărul rundelor din care va fi alcătuit world café-ul, precum și cât timp va fi dezbătută fiecare temă, câți participanți vor fi și cât timp va dura metoda.

### **Exercițiul 1.1.**

Un scurt videoclip despre această metodă, vedeți la următorul link:

Videoclip: World café Creativity Techniques

Autor: Stella Tassone

Material video: Art of Hosting – World Café

Autor: ImageGeneration

- 
1. Sursa imaginilor: <https://twitter.com/BerkeleyLab/status/1106186467330670598/photo/1>
  2. Strortelder, W., Bijl, H. & van der Vijver, M. (2011). Creativity today...Innovációval a jövőért. Lannoo Publishers.
  3. <http://boxmedia.ie/home/>
  4. <https://www.apexmastery.com/interpretations-third-big-four-blocks-success/>
  5. <https://www.microsoft.com/en-gb/p/moon-3d-live-wallpaper/9pbk7gk56m85?activetab=pivot:overviewtab> <https://blog.pit>

sco.com/blog/winning-the-snowball-fight-the-science-of-snow

[6. https://wowparenting.com/blog/power-of-imagination/](https://wowparenting.com/blog/power-of-imagination/)

[7.](#) Stern S, and mtsai (2013). Corporate Creativity. In Elias G. Carayannis(Ed.). Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Enterprenuership. Springer Reference, New York.

[8.](#) Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. Research in Irganizational Behavior, Vol 10, 123-167. Jai Press Inc.

[9.https://henrykotula.com/2018/01/10/cartoon-thinking-too-far-outside-of-the-box/](https://henrykotula.com/2018/01/10/cartoon-thinking-too-far-outside-of-the-box/)

[10.](#) Cabra. J.F. et.al. (2013). Creative Behavior. In. Carayannis, E. G. (Ed.). Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Enterprenuership. Springer Reference, New York. 267.pp.

[11.](#) Cabra.J.F. et.al. (2013). Creative Behavior. In. Carayannis, E. G. (eds.). Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Enterprenuership. Springer Reference, New York. 267.pp.

[12.](#) Creație proprie după: Fodor. L. (2007). A kreatív személyiség. In. Magiszter, 5(2.). 16-26. p.

[13.](#) Brand, J. L. (2013). Cognition of Creativity. In Elias G. Carayannis (Ed.). Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Enterprenuership. Springer Reference, New York

[14. https://www.l-tron.com/7-tips-for-successful-brainstorming/](https://www.l-tron.com/7-tips-for-successful-brainstorming/)

[15. http://www.theworldcafe.com/connecting-heart-to-heart/](http://www.theworldcafe.com/connecting-heart-to-heart/)