



## STRATEGII DE PROMOVARE A CREATIVITĂȚII

---

---

drd. Viorica TOMA\*  
dr. Mihail DIMITRIU\*\*

### Rezumat

Dezvoltarea durabilă implică asumarea unor noi strategii la nivel microeconomic. În cadrul lucrării vom prezenta o serie de propuneri pentru îmbunătățirea modului de fundamentare și de implementare a unei strategii adecvate noilor provocări impuse de dezvoltarea durabilă a societății

### Abstract

Sustainable development implies the assumption of a new strategy at the microeconomic level. The paper presents several proposals to improve the substantiation and implementation of a strategy adequate to the new challenges of the sustainable development of society.

**Cuvinte cheie:** strategie; creativitate; management; structură organizatorică.

**Cod Jel:** J5, J8, L21, L25, M14, M51, O31

### 1. Strategia de inovare

Firma își elaborează propria strategie de inovare, ținând seama de rolul său de participant al sistemului național de inovare, de sistemul interacțiunilor sale cu alte firme, private sau publice. Intensificarea climatului inovativ al firmei este determinată de intervenția activă a

---

\* *Lector univ., Universitatea „Danubius” Galați.*

\*\* *Cercetător științific II, secretar științific, Centrul de Cercetări Financiare și Monetare “Victor Slăvescu”, ACADEMIA ROMÂNĂ.*

statului, prin politici dinamice, orientate spre dezvoltarea infrastructurilor tehnologice, care promovează și susțin atât producerea cât și asimilarea în economie a noilor tehnologii. Alegerea unei *strategii de inovare* de către o firmă este condiționată de o multitudine de factori, a căror intensitate diferă, în funcție de domeniul de activitate industrială, de dimensiunea firmei, de strategiile anterioare și de natura inovației.

Ponderea întreprinderilor inovative crește odată cu dimensiunea acestora. Înclinația mai mare spre inovare a firmelor mari se explică atât prin diminuarea riscurilor financiare ale introducerii tehnologiilor noi, cât și prin oportunitățile mai numeroase de a efectua și aplica cercetarea științifică, datorită diversității portofoliului de activități tehnologice.

În funcție de finalitatea pe care o are inovarea tehnologică a unei firme asupra schimbării tehnologiilor, a capacității și performanțelor sale în sfera producției, se deosebesc următoarele tipuri de **opțiuni**<sup>1</sup> ale firmei:

- firma poate desfășura cercetare fundamentală;
- firma poate aborda cercetarea strategică, cu scopul de a lărgi numărul invențiilor aplicabile, compatibile cu activitatea sa, pentru a impulsiona cercetarea aplicativă;
- firma poate dezvolta o nouă concepție asupra produselor pentru a le asigura un grad sporit de viabilitate;
- firma poate cumpăra informație tehnică pentru invenții brevetate;
- firma poate investi în echipamente care încorporează activitatea inovativă a altora.

Corespuzator acestor opțiuni, firma își alege strategia pe care o considera a fi adecvata:

1. strategia de contractare a cercetării cu un partener industrial presupune suport guvernamental pentru firmele private. Firmelor, în calitate de parteneri industriali în transferul de tehnologie, li se oferă suport pentru a reduce riscul și stimulentele pentru dezvoltarea și vânzarea unei tehnologii;

Este încurajată, de asemenea, co-participarea partenerilor industriali la susținerea costurilor, atât prin încredințarea activității de

---

<sup>1</sup> TIMBAL-DUCLAUX, *La strategie de la creativite dans l'entreprise*, Retey, Paris, 1996.

comercializare a procedului tehnologic cât și prin intensificarea efortului de cercetare-dezvoltare.

2. strategia cumpărării de patente pentru tehnologiile industriale care sunt dezvoltate cu suport public;

3. Strategia promovării inovațiilor impune ca acestea să genereze o cerere la utilizatori. Programele de informare pot ajuta utilizatorii să facă alegeri între diferite tehnologii alternative. Sunt necesare ,concomitent, strategii guvernamentale care să elimine orice fel de reglementare care îngrădește sporirea cererii.

Strategiile științei și tehnologiei, în țările din estul și centrul Europei, trebuie să aibă un caracter bidimensional, vizând atât introducerea unor reforme în organizarea activității de cercetare-dezvoltare, cât și în dezvoltarea unui climat economic și cultural favorabil inovării.

Structurile industriale românești nu sunt încă adecvate inovației și sunt marcate de o capacitate competitivă redusă. Într-un mediu rezistent la inovare, conținutul și contextul activității sunt diferite de cele ale instituțiilor cu același scop din țările dezvoltate, iar impactul lor asupra economiilor naționale rămâne destul de redus.

Mecanismele și organizațiile care asigură transferul de tehnologie, care aduc un management profesional și afaceri competitive în perimetrul cercetării nu pot schimba, prin simpla lor existență, contextul general al inovării, dacă industria nu va fi ajustată la cerințele piețelor interne și internaționale, prin schimbări structurale care să creeze un avantaj competitiv vizibil.

De aceea, un imperativ îl constituie **elaborarea și promovarea unor strategii de susținere a cererii industriei pentru cercetare** și intensificarea legăturilor dintre acestea și industrie.

O altă condiție o reprezintă elaborarea unui sistem de priorități, în care domeniile de cercetare fundamentală să fie susținute atât de performanța științifică a colectivelor de cercetare, cât și de perspectiva de a soluționa, pe baza lor, problemele înnoirii și modernizării tehnologiilor. Aceasta presupune schimbarea mecanismelor de alocare a fondurilor, promovarea sistemului de finanțări și evaluare, asigurarea resurselor pentru infrastructura necesară unei cercetări fundamentale de valoare.

## **2. Strategia creativității**

*Strategia creativității* este instrumentul cel mai important pe care conducerea novatoare trebuie să-l elaboreze. Într-un climat de creativitate, inovarea, producerea ideilor noi sunt produsul nu numai

al unei persoane sau al unui colectiv de cercetare. Ele constituie o atitudine intelectuală, permanent deschisă noului, care să influențeze acțiunile întregului personal al organizației.

Pentru a determina o astfel de atitudine, managementul are nevoie de o strategie și de mijloace tehnico-organizatorice adecvate. Deci, sunt necesare o *strategie a creativității* și disponerea de mijloace prin care aceasta să fie practic îndeplinită. Desigur, toate acestea vor face parte integrantă din strategia și politica generală a organizației. Elementul central în *strategia creativității* îl constituie stabilirea unor obiective care să devină puncte de atracție pentru afirmarea spiritului de creativitate și de inițiativă al personalului.

Creșterea calității activității, crearea și aplicarea progresului tehnico-științific, creșterea eficienței muncii, îmbunătățirea condițiilor de muncă și de viață ale salariaților, găsirea de noi resurse și înlocuitori de materii prime și energie, proiectarea celor mai economice produse, servicii și structuri de organizare, promovarea metodelor moderne de conducere sunt câteva din *domeniile prioritare pentru orientarea și angajarea efortului creator, a inițiativei*.

Strategia creativității conține programele și modalitățile de acțiune, atât la nivel individual cât și de grup, cu scopul de a utiliza resursele umane în cadrul activității profesionale.

Un alt element al *strategiei producerii și valorificării creativității* îl constituie realizarea condițiilor organizatorice și tehnico-materiale, a strategiilor și mijloacelor favorabile inovării.

Creativitatea poate fi promovată și valorificată în condițiile unui climat de receptivitate față de nou, în condițiile în care există materialele, informațiile, structurile de organizare și conducere necesare.

O propunere de inovare, o inițiativă pot să apară și în absența condițiilor enumerate anterior. Dar, în formarea climatului de creativitate, a conducerii prin inovare *trebuie să se pornească de la ipoteza creației continue*, a inițiativei care să susțină în mod permanent practica cotidiană.

Preocuparea conducerii pentru dotarea și, mai ales, pentru autodotare, pentru asigurarea mijloacelor financiare și tehnice corespunzătoare reprezintă o premisă esențială a unei activități creatoare.

Prin satisfacerea cerințelor de muncă și de viață, prin cointerese materială și stimulente morale, managementul pune de acord interesele și aspirațiile personale ale salariaților cu cele ale societății,

realizează concordanța dintre aceste categorii de interese și rezultatele obținute, cu aportul fiecăruia în îndeplinirea obiectivelor și cu nevoile de dezvoltare prezente și de perspectivă. Aceste concordanțe sunt reglementate prin programe, planuri, legi, contracte și alte acte normative. Preocuparea pentru condițiile de viață și de muncă ale oamenilor este o parte inseparabilă a conducerii fiecărei organizații și, de aceea, revine direct managerilor de la toate nivelurile ierarhice.

Competența și abilitatea managerilor în utilizarea acestor pârghii sunt de natură să genereze colectivelor un angajament mai profund, nu numai în realizarea obișnuită a sarcinilor, ci și în găsirea unor soluții noi, mai eficiente.

*Centrarea managementului, a strategiei asupra performanțelor, a stimulării realizărilor deosebite, inovatoare, **promovează în organizații un spirit de creativitate** mult mai puternic decât în condițiile promovării unei atitudini orientată pe nereușite, pe administrarea sancțiunilor. Stimularea succeselor are o eficacitate mai mare pentru realizarea unui climat de creativitate, decât sancționarea greșelilor.*

### **3. Proiectarea structurilor organizatorice favorabile stimulării creativității**

Prin însăși natura sa, activitatea de creație constituie o motivație puternică pentru creator. Structurile de organizare și conducere au însă rolul special de a orienta această energie creatoare, astfel încât să concorde cu obiectivele organizației<sup>2</sup>.

Creativitatea organizațională, efectul creator al structurilor de organizare și al metodelor de conducere, stilul de muncă al managerilor, capacitatea acestora de a asimila inițiativa trebuie analizate prin prisma acestei cerințe, întrucât constituie un criteriu principal de apreciere a unui mod de organizare și conducere eficient.

O direcție de perspectivă<sup>3</sup> a cercetării și proiectării structurilor de organizare solicită depășirea concepției, larg răspândite, de înțelegere unilaterală a organizării și planificării muncii, în sensul de

---

<sup>2</sup> I. ZARĂ, *Învățarea din experiență, Editura Enciclopedică și Științifică, București, 1984.*

<sup>3</sup> Peter DRUCKER, *La grande mutation. Vers une nouvelle societe, Les Editions d'Organisation, Paris, 1980.*

reguli, scheme structurale, descrieri de activități și operații, exactitate tehnologică și disciplină impusă în execuție.

Scopul organizării muncii este unul nu de îngrădire, ci de manifestare a acțiunii libere, de a permite și a determina ca potențialul, resursele de creație ale unui colectiv să se exprime deplin. Cu alte cuvinte, forma concretă de organizare trebuie subordonată manifestării capacităților creatoare ale salariaților.

Analizându-se structurile organizatorice după capacitățile lor novatoare, s-au exprimat puncte de vedere care susțin că o structură constituie prin însăși natura sa o frână în calea schimbării<sup>4</sup>. Gradul de coordonare a componentelor unei organizații este invers proporțional cu capacitatea sa de a reacționa la schimbările bruște ale mediului intern și extern.

Considerentul<sup>5</sup> care a stat la baza acuzării în ultimii ani a structurii "clasice" a organizațiilor a fost întemeiat pe motivul că sunt structuri nefavorabile schimbării și creației. Incapacitatea structurilor "clasice" de a produce sau de a asimila inovarea, vine din faptul că nu mai corespund noilor contexte, că scindează funcțiile de descoperire și analiză a necesităților de cea a găsirii soluțiilor tehnice corespunzătoare, că orientează activitatea spre perfecționarea fără încetare a metodelor și produselor existente, făcându-le fie prea costisitoare, fie să nu mai satisfacă necesitățile reale.

Structurile de organizare diferă și după capacitatea lor novatoare. Eficacitatea unei organizații în domeniul inovării este legată de buna corelare a fluxurilor informaționale și de decizie. Succesul inovării într-o organizație depinde de interacțiunea dintre funcțiile de conducere, de planificare, pe de o parte, și funcțiile de cercetare, producție și studiul cerințelor pieței, pe de altă parte, ca și de interacțiunea, în general, dintre funcțiile de conducere și cele de execuție.

Pentru a asigura dezvoltarea unei organizații, managementul trebuie să opereze o înnoire permanentă, să modifice structurile uneori vechi și bazate pe tradiții puternice. Stadiul la care s-a ajuns în cercetarea și în proiectarea structurilor de organizare și conducere pe această direcție este acela de a oferi un ansamblu de metode și

---

<sup>4</sup> Ph. PICHAT, *Les structures de l'entreprise: freine ou moteur de l'innovation*, *Revue Hommes et techniques*, nr. 30, april, 1992, p.350.

<sup>5</sup> Gh. ONUȚ, *Dezvoltarea creativității și tehnici de idee voluntară*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2000.

instrumente atât organizatorice, cât și de procedură, de abordare a creativității, nu un model (tip) de structuri favorabile inovării de care să dispună conducerea. O categorie de structuri favorabile creativității<sup>6</sup>, care și-a dovedit viabilitatea, este prezentată în cele ce urmează.

#### *Grupul operativ*

Este o echipă cu sarcini speciale, creată temporar, denumită și management de proiect. Membrii unui grup operativ, care provin de la diferite compartimente din organizație, trebuie să aibă competențe complementare și să fie coordonați de la un nivel ierarhic cât mai înalt, obiectivul constituindu-l rezolvarea unei probleme, nu doar efectuarea unui studiu.

Problemele pe care această formație este aptă să le rezolve pot fi de următoarele tipuri: o problemă nouă; o problemă veche, căreia nu i s-a găsit încă o soluție; o problemă de importanță strategică; o problemă foarte complexă.

Necesitatea creării unui grup operațional temporar apare și atunci când conducerea simte nevoia ca, într-o problemă specială, să aibă părerea unor oameni cu spirit independent.

Concluziile la care ajunge grupul în problema pe care o avea de rezolvat sunt redactate în referate, care, periodic, se vor prezenta conducerii. Aceasta din urmă va decide dacă grupul operațional urmează să mai aprofundeze problema sau dacă obiectivul său și totodată existența sa ca grup s-au încheiat.

Grupul operațional este un instrument de conducere cu ajutorul căruia se pot rezolva problemele noi, care preocupă o organizație.

#### *Seminarul de creativitate*

Este o structură ocazională care reunește, într-un cadru - altul decât cel obișnuit -, persoane cu orizonturi diferite, în prezența unui specialist în probleme de creativitate. Pentru funcționarea acestei formule într-o organizație este necesar să se numească un responsabil permanent cu problemele de creativitate. Asemenea seminarii au loc la intervale mai mult sau mai puțin regulate, fiind ocazionate de apariția unor probleme noi.

Împreună cu responsabilul permanent, au menirea de a menține în organizație un spirit novator, de a constitui un cadru în care cei cu anumite idei le pot prezenta, de a formula anumite soluții, cât și de a selecta ideile de proveniență internă și externă.

---

<sup>6</sup> Doina BALAHUR, *op. cit.* pp. 43-45.

De asemenea, generează posibilitatea participării întregului personal, ceea ce încurajează spiritul creator și de observație la toate nivelurile. Dar, pentru a avea succes, managementul trebuie să creadă în această soluție, să fie interesat de propunerile făcute și să recompenseze pe cei care le-au avansat.

#### *Structurile ad-hoc*

Au un mod de compunere foarte diferențiat și apar, în general, sub presiunea urgenței. Activitatea lor este determinată fie de o idee nouă, provenită printr-un contact întâmplător cu exteriorul, fie de perceperea unei necesități noi, pe care organizația trebuie să o satisfacă pentru a avea o anumită prioritate.

Dacă formațiile prezentate anterior erau mai mult ocazionale, conducerea ar putea să organizeze și **structuri permanente**, favorabile creativității, cum ar fi:

1. compartimentul activităților noi sau direcția produselor noi. Un compartiment al activităților noi are de realizat o serie de obiective, printre care menționăm: identificarea ideilor, procedeele și produselor noi care ar putea fi realizate eficient de unitate; analiza datelor și crearea unei activități noi. Rezultatul activității acestei formații este concretizat într-un document denumit "propunerea unei noi activități", care este prezentat conducerii.

2. pentru pregătirea deciziilor conducerii cu privire la politica de cercetare și introducere a procesului tehnico-științific se poate constitui un **comitet de cercetare și dezvoltare**. Acesta cuprinde o persoană competentă în tehnologie și știință, cu experiență în domeniul cercetării, un specialist în studiul nevoilor și al pieții și un economist pentru a studia rentabilitatea proiectelor propuse. Sarcina specială a acestui comitet este **elaborarea strategiilor creativității**, selectarea priorităților care trebuie analizate și eventual aplicate.

3. organizații noi pentru activități sau produse noi. Specialiștii în management susțin că din cauza ritmului lent în care organizațiile cu tradiție, ca și cele foarte complexe, introduc inovații, este recomandabil să se constituie organizații autonome pentru a îndeplini sarcini noi.

Dacă scopul creării unui compartiment al activităților noi era acela de a descoperi, selecta și dezvolta ideile utile și care concordă cu planul și strategia organizației din care face parte, de data aceasta, crearea unei organizații autonome are loc pe baza unei strategii proprii. În această situație, diversificarea activităților și crearea produselor noi cunosc un ritm mai mare decât prin realizarea lor în cadrul unor unități deja existente și profilate.



În țara noastră, în activitatea de producție, de cercetare, se regăsesc în forme particulare toate aceste structuri. Astfel, o largă răspândire au cunoscut colectivele de creație de tipul *cercurilor de creație, saloanele creativității, colective pe produse noi, colective ad-hoc de inovații*.

Toate aceste structuri sunt instrumente cu ajutorul cărora conducerea poate contribui la crearea unui **climat de creativitate**, la organizarea producției și valorificarea resurselor de creație.

Totuși, o ipoteză implicită, care stă la baza acestor proiecții, este aceea potrivit căreia acestea funcționează "alături" de activitatea de rutină a unei organizații. În aceste condiții, creativitatea trebuie abordată în cadrul organizării și conducerii nu ca funcție auxiliară, tangentă cu activitatea curentă, ci ca o componentă necesară și mereu prezentă în procesul muncii.

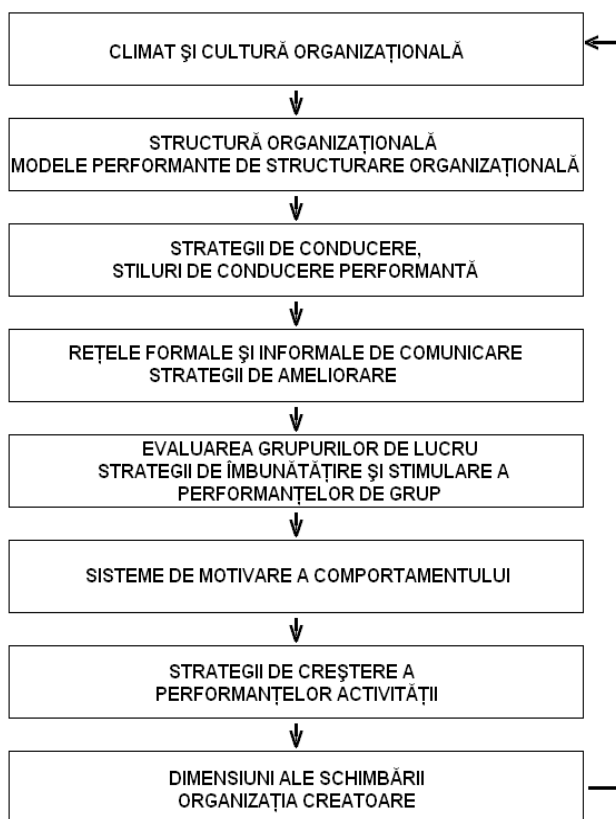
#### **4. Climatul organizațional creativ**

Tot ceea ce se întâmplă într-o organizație (dar și în mediul organizațional extern) exercită o influență stimulative sau care blochează proceselor de producere și implementare a ideilor creative: colegii de muncă; climatul grupului și organizației; normele și valorile promovate și cultivate în organizație; stilurile de conducere practicate; sistemul de motivare și recompensare a comportamentului creativ; structura organizațională etc.

Implementarea invenției în organizațiile industriale presupune identificarea factorilor - de la toate nivelurile organizației - cu impact critic asupra proceselor de producere a ideilor creative, pe de-o parte, asupra proceselor valorizării lor în produse și servicii noi, pe de altă parte. Prin ipoteze, obiective și finalități, studiul asupra modelării sociologice a implementării invenției în industrie trebuie să se raporteze și să-și extindă investigația la toate nivelurile, structurile, subsistemele tehnice, administrative, socio-umane ale organizației. Intuitiv, principalele niveluri sunt prezentate în diagrama de mai jos.

Figura nr. 1

Niveluri și dimensiuni ale mediului organizațional intern



A. KAUFMANN, *Creativitatea în managementul întreprinderilor*, Editura AIT Laboratories, București, 1995.

La sfârșitul mileniului trecut s-a constatat un adevăr axiomatic, așa cum remarca A. Delbecq: întreprinderea industrială trebuie să inoveze pentru a supraviețui.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> DELBEK & P. MILLS, *Managerial Practices that enhance motivation, Organizational Dynamics*; 1985; p.14.

Creșterea concurenței, precaritatea resurselor, instabilitatea și incertitudinea pieței solicită elaborarea unor **strategii pentru promovarea constantă a inovației.**

Astăzi, **strategiile inventicii** apar ca **strategii naturale** ale organizației industriale, aceasta datorită ciclului de viață limitat al produselor, al profiturilor întreprinderii obținute din producția și distribuția pe piață a unui anumit produs.

Menținerea nivelului ridicat al performanțelor economice, al poziției concurențiale și al competitivității - obiective fundamentale ale oricărei întreprinderi industriale - depinde de natura **strategiilor în domeniul înnoirii valorilor, de atitudini, produse, tehnologii** etc.

Eficacitatea integrării unui nou produs depinde de calitatea strategiei folosite. **Strategiile reactive**, inițiate sub presiunea factorilor care impun schimbarea, au o eficacitate redusă în acest domeniu.<sup>8</sup>

În opoziție cu acestea, **strategiile planificate, de realizare și implementare a produselor noi**, beneficiază de avantajul programării secvențiale, al desfășurării ordonate a schimbărilor preconizate la nivelul tuturor structurilor și subsistemelor organizaționale.

**Strategiile inventicii** aparțin celei de a doua categorii, așa cum rezultă din funcționalitatea pe care o îndeplinește, de dezvoltare organizațională, prin **adaptare anticipativ - inovativă.**

Competitivitatea pe termen lung a organizațiilor industriale este legată de capacitatea lor de a inova, de a furniza beneficiarilor actuali și potențiali produse și servicii noi. Strategiile inventicii se impun, în aceste condiții, ca strategii ale dezvoltării organizației performante.

#### **4.1. Implicații teoretico-metodologice și aplicative ale analizei climatului organizațional**

Cercetările asupra creativității<sup>9</sup> și, în special, cele privind creativitatea tehnică au relevat importanța **factorilor de climat psiho-social** care influențează *aparitia, stimularea și promovarea comportamentului creativ* și, prin aceasta, *nivelul, frecvența și valoarea performanței creative.*

---

<sup>8</sup> Y. R. LEE: "Choosing Strategies for Change"; *Business Week*; Nov. 1984, p.78.

<sup>9</sup> A. ANDRONICEANU, *Managementul schimbărilor. Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, Editua All Educațional, București, 1998, pp.14-20.

Dimensiunile psiho-sociologice ale climatului creativ, influențează situația creativității manifeste sau actualizate, respectiv măsura în care resursele creativității individuale și de grup sunt valorificate în acest context psiho-sociologic.

**Obiectivele cercetării au vizat:** cunoașterea factorilor de climat, care influențează performanța creativă, pornind de la analiza modelelor explicative existente; determinarea structurii factorilor pe baza interpretării datelor obținute în cadrul cercetării; desprinderea unor concluzii cu privire la stadiul actual al cercetării problemei și perspectivele teoretice și aplicative ale studiilor de acest tip.

**Climatul creativ** reprezintă ansamblul factorilor psiho-socio-culturali care influențează apariția, dezvoltarea și valorificarea creativității individuale și de grup.

Unii autori (Al. Roșca, 1981, p.78) utilizează noțiunea de *climat creativ* „în sensul cel mai larg”, cuprinzând atât ambianța imediată, cât și ansamblul influențelor social-psihologice, economice, culturale și educative. Însă o asemenea accepțiune globală tinde să echivaleze climatul cu mediul social global, care desemnează totalitatea factorilor istorici, culturali, instituționali, de organizare a grupurilor.

Într-o accepțiune mai restrânsă, prin cercetarea climatului creativ sunt abordate, cu deosebire, condițiile și influențele sociale imediate (ca familia, școala, grupa de muncă) și rareori influențele social-istorice.

Unii autori numesc ansamblul condițiilor sociale „situația creativă”, referindu-se la acele caracteristici ale împrejurărilor de viață și ale mediului social, de muncă și cultural, care facilitează sau inhibă apariția gândirii și acțiunii creative (D. Mac Kinnon, 1976). În acest caz, analiza situației creative ar presupune cunoașterea și identificarea factorilor de ambianță care pot stimula sau, dimpotrivă, inhiba dezvoltarea însușirilor creative ale persoanei.

O a treia accepțiune, mai specifică, prin studiul climatului creativ se înțelege analiza **mediilor organizaționale** care influențează performanța creativă. În acest caz, se pornește de la investigarea mediilor psiho-sociale, caracteristice diferitelor organizații (economice, științifice, educaționale), urmărindu-se determinarea influenței pe care o au asupra creativității o serie de factori care țin de structurile, mecanismele și funcțiile organizațiilor respective.

J. Ekvall (1983) caracterizează climatul creativ prin **patru variabile**: a. *încredere mutuală*; b. *motivație*; c. *libertate*; d. *pluralism*. De asemenea, el a identificat șapte factori de climat care influențează

creativitatea într-o organizație: 1. stimularea provocată de sarcini creative; 2. suport pentru idei noi; 3. încredere; 4. libertate în organizare; 5. libertate în muncă; 6. dinamism; 7. tensiune.

De asemenea, Siegel și Kaemerer (1978) au identificat cinci **dimensiuni** caracteristice **organizațiilor inovatoare**: a) anumite tipuri de conducere; b) forma de proprietate; c) normele cu privire la diversitate; d) dezvoltarea continuă; e) consistența obiectivelor.

Tereza Amabile<sup>10</sup> a alcătuit două liste de factori, cu influență pozitivă și negativă asupra **factorilor de mediu stimulativi pentru creativitate**:

-*libertate și autocontrol* - libertatea de a decide ce să faci sau cum să faci; sentimentul de control asupra propriei munci sau idei;

-*o bună apreciere a conducerii*: managerul comunică efectiv, precizează clar direcțiile, susține grupul;

-*provocarea muncii*: activitatea este stimulantă în sine, provocând nevoia, interesul și chiar plăcerea căutării de soluții;

-*resurse suficiente*: acces la resurse adecvate, cuprinzând oameni, fonduri, facilități, informații;

-*încurajare* - entuziasmul managementului pentru idei noi, atmosferă non-evaluativă, orientare spre risc;

-*recunoaștere*; un sentiment general că activitatea creativă va primi feedback adecvat, recunoaștere și recompensă;

-*presiune*: efecte pozitive ale presiunii unor așteptări înalte cu privire la reușită și succes;

- *timp suficient*: destul timp pentru a dezvolta soluțiile creative la probleme;

-*varietatea caracteristicilor organizaționale*: atmosferă cooperativă și de colaborare; bună comunicare; valorizarea creativității; atmosferă deschisă etc.

În lista factorilor de mediu cu influență negativă asupra creativității sunt prezentate următoarele obstacole:

1) *constrângerea*: lipsa libertății de a decide ce să faci și cum să faci; absența controlului asupra propriei munci și idei;

2) *o slabă coordonare a managementului*: manager cu slabe aptitudini de comunicare, de formulare a acțiunilor și influența personală;

---

<sup>10</sup> T. AMABILE, *Social Influences on Creativity: Evaluation, Coaction, and Surveillance*; *Creative Research Journal*, 1990.

3) *indiferența organizațională*: lipsă de suport psihologic în organizație pentru ideile noi și munca de creație; apatie, așteptări scăzute;

4) *resursele insuficiente*: lipsă de resurse adecvate, incluzând oameni, fonduri, facilități și informație;

5) *orientarea spre status quo*: accent pe păstrarea lucrurilor așa cum sunt: evitarea riscurilor; evitarea controverselor: orientare conservativă;

6) *evaluarea inadecvată*: critica excesivă față de ideile noi; munca este evaluată după criteriile externe, nu după valoarea intrinsecă a muncii: lipsă de feed-back în muncă;

7) *competiția*: supralicitarea inadecvată a rolului competiției în cadrul organizației;

8) *timpul insuficient*: prea mare încărcătură de sarcini în prea puțin timp;

9) *variatele caracteristici organizaționale* - sisteme de recompensare inadecvate; proceduri exclusiv formale și birocratice; prea puțină atenție acordată creativității; lipsă de interes pentru alte domenii etc.

Analizând ponderea acestor factori, în ordinea influențelor pozitive și, respectiv, negative asupra comportamentului creativ, T. Amabile<sup>11</sup> concluzionează că șase variabile de climat determină creativitatea și interesul pentru sarcina creativă, și anume: 1) evaluarea activității; 2) modul de coordonare; 3) sistemul de recompensare; 4) competiția; 5) libertatea de alegere; 6) motivația personală.

Implementarea invenției presupune un anumit mediu psiho-social. În psihologia socială, conceptul de **mediu psiho-social** desemnează *mediul de interacțiune socială a persoanelor, cuprinzând relațiile interpersonale dominante, scopurile și acțiunile lor colective, modelele de comportament promovate*<sup>12</sup>.

**Climatul unei organizații** reprezintă „percepția globală pe care o au membrii săi asupra unor caracteristici generale și relativ stabile,

---

<sup>11</sup> T. AMABILE, *Assessing Organizational Climate for Creativity and Innovation. Methodological Reviews of Large Company Audits. New directions in research for creative and innovative managers*, Ballinger, Cambridge, 1988.

<sup>12</sup> P. POPESCU-NEVEANU, *Dicționar de Psihologie*, Editura Albatros, București, 1988.

asupra interacțiunilor care se produc în interiorul instituției respective"<sup>13</sup>.

Conform unei alte definiții, **climatul unei organizații** ar reprezenta „atitudinile angajaților față de condițiile existente în unitate, rezultatul concordanței între ceea ce așteaptă indivizii și condițiile de muncă existente obiectiv în instituție”<sup>14</sup>.

De remarcat că în toate aceste definiții climatul desemnează modul în care percep, interpretează și reacționează indivizii față de un anumit mediu organizațional.

**Climatul creativ** este un climat generator de creativitate și reprezintă ansamblul factorilor psiho-socio-culturali care influențează apariția, dezvoltarea și valorificarea creativității individuale și de grup.

-În primul rând, un climat creativ presupune sisteme de norme, valori și practici favorabile **promovării creativității**; studiul organizațiilor creative evidențiază elementele caracteristice culturii organizaționale care stimulează comportamentul creativ.

-Un climat creativ presupune un câmp psiho-social specific; modalitățile de percepere, reprezentare și interpretare a climatului, se bazează pe cultivarea atitudinilor creative; aceste atitudini sunt structurate prin cadre culturale, sociale și personale care favorizează manifestările creativității.

-În cadrul unui climat creativ, percepția situațiilor problematice este determinată de o orientare specifică a câmpului psiho-social; datorită cultivării unei atitudini active, de căutare și provocare a problemelor, situațiile problematice nu sunt percepute doar ca perturbări de echilibru ci, mai ales, ca sarcini creative.

-Influența factorilor de mediu este mediată de relațiile dintre elementele câmpului psiho-social, sarcina creativă și performanță. Cadrele culturale, sociale și personale ale câmpului psiho-social influențează modul de abordare și de soluționare a sarcinii creative și, prin aceasta, determină limitele de variație a performanței.

La rândul său, **performanța** influențează suportul motivațional al comportamentului creativ. Efectele comportamentului creativ nu se relevă doar în realizarea de idei, produse sau tehnici inovative, ci și în modificarea climatului, în sensul auto-reproducerii climatului creativ.

---

<sup>13</sup> M. ROCO, *Stimularea creativității tehnico-științifice*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1985.

<sup>14</sup> M. ROCO, *op. cit.*, p. 178.

În cercetarea noastră am căutat să identificăm influența unor factori de mediu asupra **creativității tehnice**, pornind de la câteva întrebări.

-Care sunt factorii de climat psiho-social care influențează direct sau indirect implementarea creativității ?

-Cum pot fi identificați, determinați și evaluați acești factori, și cum poate fi analizată influența lor asupra implementării creativității ?

-Ce concluzii pot fi formulate, pe baza cercetării, în vederea propunerii unor prescripții valabile pentru îmbunătățirea influenței acestora asupra implementării creativității?

**Ipoteza de bază a cercetării** poate fi formulată astfel: comportamentul creativ (al individului, grupului sau organizației) este influențat de un câmp psiho-social specific, în structura căruia interferează trei categorii de factori, și anume:

**-cadru cultural** - constituit din anumite reprezentări asupra creativității, prezente în conștiința salariaților, cu privire la: ce este creativitatea ? cum poate fi cunoscută și recunoscută ? cum poate fi apreciată ? cum poate fi valorificată? Conținutul și semnificațiile acestor reprezentări, influențează modul de percepție și apreciere a rolului pe care îl are creativitatea tehnică în diferite contexte organizaționale;

**-cadru social** - reprezentat de diferite dimensiuni ale climatului psiho-social, care influențează comportamentul creativ în organizație: libertatea în organizație; natura relațiilor interpersonale; caracteristicile comunicării; recunoașterea eforturilor inovative; suport instituțional pentru dezvoltarea ideilor creative etc.

**-cadru personal** - cuprinde atitudinile, orientările și așteptările salariaților creativi, structurate într-un anumit câmp psiho-social al persoanei, care determină modul de abordare a sarcinilor creative și astfel influențează nivelurile performanței. Factorii de acest tip sunt determinanți direcți ai comportamentului creativ.

Sub aspect metodologic, studiile realizate pe plan mondial asupra **climatului creativ** utilizează, în principal, două categorii de instrumente: **interviul și chestionarul**.

Conceperea interviurilor se bazează, de regulă, pe tehnica incidentelor critice, solicitând celor intervievați să descrie evenimente semnificative pentru problema cercetată. Cercetările bazate pe chestionar folosesc analiza cantitativă, înregistrând percepții, reprezentări și opinii ale subiecților cu privire la diferite aspecte ale mediilor de muncă, evaluate în



funcție de anumite scale numerice, corespunzătoare unor variabile considerate semnificative.

Mai mulți autori au elaborat asemenea chestionare (Ekvall, 1983; Siegel, 1985; T. Amabile, 1989 etc.), apreciate ca valabile pentru măsurarea climatului creativ. Însă, utilizarea acestora este limitată, atât din cauza faptului că sunt elaborate în funcție de condițiile specifice ale unui anumit tip de organizație (de exemplu, laboratoarele de Cercetare-Dezvoltare ale unor firme comerciale), cât și din cauza unor restricții teoretice și metodologice pe care le recunosc chiar autorii.

Într-un stadiu preliminar al cercetării este de preferat *analiza calitativă*, tocmai pentru a evita limitele unor prejudecăți teoretice implicate adesea în construcția chestionarelor. Într-o fază ulterioară, vom concepe și valida propriul chestionar pentru evaluarea climatului creativ, deoarece metodologia aplicată în evaluarea climatului organizațional pentru creativitate trebuie să combine folosirea chestionarului - pentru cuprindere și măsurare cantitativă, cu cea a interviurilor - pentru profunzime și evaluare calitativă.

#### **4.2. Influența factorilor de climat asupra promovării creativității**

Implementarea invenției este influențată, în plan general, de modul în care apreciază cultura actuală valoarea, importanța și semnificația creativității.

Atitudinea culturală față de creativitate se constituie într-un climat general. Referindu-se la importanța unui asemenea climat pentru promovarea unei atitudini pozitive față de educația creativității, E.P. Torrance reamintează ceea ce a spus Platon: „Ceea ce este onorat într-o țară, este cultivat acolo”.

Societatea noastră a devenit, în ultimii 15 - 20 de ani, mai receptivă la problemele invenției. Argumentele pot fi considerate următoarele:

- creșterea numărului de cercetări asupra creativității tehnice;
- înființarea unor instituții specializate;
- susținerea participării invenției românești la competițiile interne și internaționale;
- conectarea la circuitele informaționale și rețelele de publicații de specialitate.

Cu toate acestea, apreciem că există o serie de **obstacole de natură culturală**: 1. neînțelegerea valorii creativității; 2. rezistența la schimbare; 3. tendința de a subevalua potențialul creativ intern.

În acest sens, cercetările asupra creativității au evidențiat că există moduri diferite de a înțelege natura creativității: ca un talent special sau ca o caracteristică umană generală; ca o funcție a gândirii sau ca o dimensiune sintetică a persoanei; ca un atribut nativ al individului excepțional sau ca rezultanta unui proces de formare etc.

În sociologia și psihologia creativității s-au conturat trei moduri diferite de a interpreta *creativitatea*<sup>15</sup>:

- ca o funcție a gândirii ,determinată de aptitudinile intelectuale;
- ca o structură a personalității, determinată de factori afectiv-atitudinali;
- ca o dimensiune sintetică a persoanei, integrând aptitudini și atitudini, determinată de factori socio-culturali.

În cercetările noastre am constatat că inventatorii înclină să considere creativitatea prin prisma reprezentărilor caracteristice viziunii intelectualist-raționaliste.

Cei mai mulți inventatori definesc *creativitatea* ca proces de gândire, implicat în rezolvarea problemelor. Acest lucru atestă, influența reprezentării cu privire la sarcinile specifice, de natură tehnică, în înțelegerea creației.

Influența imaginii culturale de tip raționalist am constatat-o în cercetarea noastră și în modul în care inventatorii au desemnat *atributele caracteristice persoanelor creative*.

Astfel, la întrebarea: „Ce însușiri caracteristice considerați a fi necesare pentru creația tehnică?”, ordinea răspunsurilor, în funcție de procentul nominalizărilor, a fost următoarea:

	<b>ATRIBUTELE CARACTERISTICE PERSOANELOR CREATIVE</b>	<b>%</b>
1	Inteligentă	78
2	Originalitate	63
3	Cunoștințe	59
4	Gândire logică	43
5	Imaginație	33
6	Intuiție	27
7	Capacitatea de a avea conexiuni și distincții	23
8	Curajul noului	21
9	Sensibilitate la probleme	19
10	Adaptabilitate	13

---

<sup>15</sup> M. MIRCESCU, *Antrenamentul creativității*, Editura Eurobit, Timișoara, 1997.

Aceste rezultate concordă cu constatările altor cercetări.

Cei care subscriu unei viziuni raționaliste asupra creativității găsesc următoarele *tribute comune celor considerați ca fiind creativi*:

- autodisciplinat, independent, chiar anti-autoritarist;
- un dezvoltat simț al umorului;
- capabil de a rezista presiunii grupului;
- mai adaptabil;
- mai aventuros;
- o mai mare toleranță a ambiguității și disconfortului;
- o mai mare toleranță la întâmplare;
- preferința pentru complexitate;
- o mai mare capacitate de gândire divergentă;
- o mai bună memorie (D. Mac Kinnon, 1976; F. Barron, 1974; J.

Gowan, 1982).

La întrebarea noastră privind *auto-evaluarea celor mai importante caracteristici ale creativității* lor, am constatat că inventatorii se apreciază ca fiind:

- 1) motivați de dorința de a găsi soluții noi la problemele tehnice;
- 2) independenți în gândire;
- 3) capabili de eforturi susținute pentru a obține soluții creative;
- 4) buni cunoscători ai domeniului;
- 5) receptivi la ideile noi ale altora;
- 6) cu interese profesionale diverse;
- 7) dornici să obțină o recunoaștere corespunzătoare a muncii lor;
- 8) capabili de a înfrunța riscurile nereușitei;
- 9) cooperanți;
- 10) capabili de a-și materializa ideile în produse finale omologabile.

De *influența imaginii culturale a creativității* țin, după părerea noastră, și următoarele constatări:

-cea mai mare parte a subiecților intervievați (96%) consideră că aptitudinile creative pot fi dezvoltate prin mijloace formative adecvate; ei sunt convinși de importanța cursurilor de invenție prin care inginerii pot fi inițiați în știința și arta producerii de invenții.

-la întrebarea privind *statutul actual al inventatorului* - ca imagine publică - în comparație cu alte imagini (ale artistului, politicianului, omului de afaceri, sportivului etc), 33% consideră că aprecierea socială a inventatorului este bună, 49% că ea este nesatisfăcătoare, iar 17% că ea este total defavorabilă.

„Societatea românească actuală - apreciază unii inventatori din grupul celor intervievați nu știe încă să-și prețuiască rezervele de inteligență de care dispune.

-la întrebarea privind *modul în care poate fi îmbunătățită imaginea actuală a creativității* - percepția, cunoașterea și aprecierea socială a rolului și importanței invenției - subiecții chestionați au indicat:

- 1) creșterea interesului factorilor politici pentru problemele creativității românești;
- 2) mai buna mediatizare a performanțelor și mai ales, a implicațiilor lor pentru rezolvarea unor probleme actuale;
- 3) alocarea unor fonduri corespunzătoare pentru cercetare;
- 4) extinderea rețelei de școli de invenție;
- 5) îmbunătățirea legislației în domeniu și, mai ales, a prevederilor referitoare la stimularea inventatorilor;
- 6) introducerea cursurilor de invenție în unități economice, de cercetare și chiar în administrația publică;
- 7) activitatea centrelor de implementare;
- 8) eliminarea birocrăției în circuitul cercetare - proiectare - aplicare -valorificare;
- 9) prezentarea realistă a posibilităților și a nivelului de competitivitate a cercetării științifice și tehnologice românești;
- 10) promovarea unei imagini pozitive adecvate a inventatorului român și a locului pe care îl merită în conștiința publică.

În concluzie, studiul pe care l-am realizat evidențiază importanța cunoașterii factorilor culturali care influențează implementarea invenției.

#### **4.3. Influența factorilor socio-organizaționali asupra creativității**

Invenția se implementează întotdeauna într-un cadru socio-organizațional. Caracteristic fiecărei organizații este un anumit mediu psihosocial, reprezentând mediul de interacțiune socială a persoanelor, mediu care cuprinde: relațiile interpersonale dominante; semnificațiile sociale ale rolurilor organizaționale; statusurile asociate acestor roluri; modelele de comportament promovate; sistemele de norme și valori; rețelele de comunicare etc. Toate aceste dimensiuni ale mediului influențează comportamentul organizațional.

Pe plan mondial, cercetările privind **climatul creativ** sunt relativ recente, iar metodologia de evaluare a climatului organizațional pentru creativitate se integrează în cadrul studiului **eficacității**

*organizaționale*. În ceea ce s-a numit „diagnoză organizațională” (Levinson, 1972) sau „evaluare organizațională” (Bennis, 1968), conceptele de creativitate și inovație au fost studiate ca atribute organizaționale.

Creativitatea a fost mai mult asociată cu efectele organizației asupra individului (Andrews, 1976), în timp ce inovația a fost mai mult asociată cu structura și politicile organizației și impactul lor asupra capacității de a realiza produse și servicii inovative.

Astfel, unii autori consideră necesară distincția dintre *creativitatea organizației* și, respectiv, *inovativitatea organizației*: cea dintâi s-ar referi la producerea de idei noi folositoare, în timp ce inovativitatea s-ar referi la implementarea cu succes a noilor idei.

*Creativitatea ideilor* produse în cadrul organizației este considerată ca fiind o funcție a mediului intern și a efectului său asupra stimulării sau frânării creativității salariaților (T. Amabile, 1988), în timp ce inovativitatea organizației ar fi legată de structurile și politicile care afectează capacitatea lor de a implementa idei creative și de a le transforma în produse și servicii inovative.

T. Amabile a identificat șase **factori care determină creativitatea** și interesul pentru sarcina creativă și anume:

1) modul de percepere a evaluării: salariații care sunt concentrați asupra modului în care munca lor va fi evaluată sunt mai puțin creativi decât cei care nu se preocupă de asemenea evaluări;

2) modul de percepere a controlului: salariații care sunt conștienți că sunt urmăriți în timp ce lucrează vor fi mai puțin creativi decât cei care nu sunt conștienți că sunt monitorizați;

3) modul de reprezentare a recompensei: salariații care realizează o sarcină în primul rând pentru a obține o recompensă concretă vor fi mai puțin creativi decât cei care nu lucrează în principal pentru recunoaștere sau plată;

4) modul de apreciere a competiției: salariații care simt direct și amenințător competiția cu ceilalți în munca lor vor fi mai puțin creativi decât cei care nu se preocupă de rivalitate;

5) libertatea de alegere: salariații care trebuie să-si realizeze sarcinile în concordanță cu anumite restricții stabilite vor fi mai puțin creativi decât cei cărora li se atribuie o mai mare posibilitate de alegere;

6) orientarea extrinsecă: salariații care sunt determinați să se concentreze pe motive externe pentru a realiza o sarcină vor fi mai puțin creativi decât cei care se ocupă de ea din motive intrinseci (de

exemplu: faptul că activitatea este interesantă în sine le face plăcere sau, este „provocatoare” pentru creativitatea lor).

În cercetarea noastră, am solicitat subiecților intervievați să indice, după părerea lor, care ar fi **factorii de mediu organizațional favorabili și, respectiv, defavorabili creativității**.

Prin analiza statistică a răspunsurilor consemnate am constatat că inventatorii cuprinși în eșantion consideră ca **principale blocaje determinante de mediu**:

	<b>BLOCAJE ALE CREATIVITĂȚII GENERATE DE MEDIU</b>	<b>%</b>
1	Neaprecierea muncii creative	43
2	Descurajarea inițiativei personale	38
3	Sistem defectuos de recompense	33
4	Restricțiile alegerilor cu privire la modul de rezolvare	29
5	Absența resurselor necesare	27
6	Controlul birocratic al activității	26
7	Absența comunicării eficiente	21
8	Presiunea termenelor	18
9	Conducerea autoritară	17
10	Discordanța rol - status în microgrupul inventatorilor	15

Printre **condițiile favorabile pentru creativitate** au fost considerate următoarele variabile de mediu organizațional:

	<b>CONDIȚII FAVORABILE CREATIVITĂȚII</b>	<b>%</b>
1	Recunoașterea și aprecierea muncii creative	56
2	Resurse suficiente	53
3	Respectul valorilor profesionale	47
4	Recompense stimulatoare	43
5	Posibilitatea de a-și alege liber temele și modalitățile de rezolvare	37
6	Comunicarea directă și eficientă cu managerii	31
7	Participarea la adoptarea deciziei	28
8	Conducere permisivă	23
9	Spirit de cooperare în cadrul grupului	17
10	Receptivitatea beneficiarilor	14

În literatura română de specialitate s-au realizat unele cercetări asupra **climatului în colectivele de cercetare**. Astfel, A. Perju-Liiceanu au abordat problema relației rol-status în colectivele de cercetare științifică, remarcând că între rol și status pot exista relații

de concordanță sau neconcordanță, ceea ce influențează diferit asupra performanțelor grupului.

Atunci când statusul unei persoane depășește rolul organizațional, individul este perceput, de obicei, ca având un anumit grad de incompetență profesională.

Dimpotrivă, când rolul depășește statusul, individul ocupă o poziție inferioară în raport cu pregătirea, experiența și rezultatele activității sale. Astfel, relația status – rol poate genera conflicte intra și interpersonale, care pot influența negativ desfășurarea activității și, implicit, performanța creativă.

De asemenea, M. Roco (1978, 1985) s-a ocupat de climatul psihosocial al creativității cercetând trei categorii de factori:

- 1) relațiile interpersonale;
- 2) modul de organizare și evaluare a comportamentelor de grup;
- 3) influența modelelor motivaționale promovate de conducere asupra interacțiunilor din cadrul grupurilor (colective de cercetare).

Comparând structura motivelor și atitudinilor în cadrul unor colective „înalt creative” și, respectiv, „slab creatoare”, autoarea a constatat existența unor diferențe semnificative în ierarhia motivelor, ceea ce ar indica importanța climatului motivațional favorabil creativității”.

Astfel, **în cadrul grupelor înalt creative, ierarhia motivelor** ar fi următoarea: 1) autorealizarea și autoafirmarea profesională; 2) satisfacții morale și materiale ale muncii; 3) preferința pentru rezolvarea unor probleme foarte complexe și foarte dificile; 4) interesul pentru respectarea eticii profesionale.

**În climatul motivațional caracteristic grupelor slab creative** predomină: 1) orientarea pentru eficiența rezultatelor profesionale; 2) tendința de autoperfecționare; 3) asumarea riscului. (M. Roco. 1985).

Cu referire la *climatul organizațiilor* economice, C. Cojocar consideră că **îmbunătățirea coeficientului de creativitate** depinde de două decizii manageriale<sup>16</sup>:

- 1) managementul organizației trebuie să-și pună la punct un sistem de identificare, selecție și recrutare a celor dotați cu talente creative, care să poată fi antrenați în cadrul echipelor de creație;

---

<sup>16</sup> V. COJOCARIU, *Educație pentru schimbare și creativitate*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2003.

2) pornind de la premisa că spiritul creator este prezent la toate nivelurile organizației, managementul trebuie să elaboreze și să pună în funcțiune un sistem de identificare și culegere a ideilor inovatoare ale întregului personal al organizației.

Pe baza informațiilor obținute din cercetarea noastră, putem sublinia câteva **constatări** și anume:

-În mediile organizaționale cu un coeficient important de inovativitate managerii încurajează creativitatea și adesea sunt ei înșiși inovatori. Dimpotrivă, în unitățile economice cu rezultate slabe în sfera invenției managementul este orientat prioritar către realizarea sarcinilor curente, iar creatorii sunt, de obicei, marginalizați.

-Atenția acordată invenției se reflectă și în modul de organizare a compartimentului cercetare-dezvoltare, atât sub raportul selecției personalului, cât și în ce privește coordonarea activității, asigurarea resurselor, implementarea rezultatelor.

-Un rol important în stimularea invenției îl are asigurarea unui sistem de comunicare eficient, care să asigure prezentarea operativă a problemelor, care să stimuleze procesul de creativitate.

-Realizarea comportamentului creativ depinde de natura interacțiunilor din cadrul grupului: interacțiuni profesionale și extraprofesionale.

-Suportul motivațional pentru invenție presupune capacitatea de a adapta forme și mijloace variate la specificul sarcinilor creative, în funcție de nivelul performanței.

#### **4.4. Tendințe în evoluția climatului creativ**

Influența factorilor de climat psiho-sociologic asupra creativității se manifestă sub forma unor corelații dinamice, având în vedere evoluția și dinamica de ansamblu a factorilor care constituie mediul.

Pe baza investigațiilor realizate, am identificat o tendință semnificativă mai generală, care influențează mediul psihosocial al creativității. Ne referim la o anumită **schimbare de atitudine față de creativitate**, rezultată dintr-o mai bună cunoaștere și recunoaștere a sa și concretizată în modificarea percepției, reprezentării și aprecierii sociale, a ceea ce se numește imaginea culturală a creativității.

Într-adevăr, pe măsură ce investigația științifică a creativității, precum și aplicațiile acestor cercetări în diferite domenii (educație, industrie, management) au relevat importanța creativității ca



principală resursă a dezvoltării - climatul opiniei publice cu privire la creativitate s-a modificat semnificativ.

Una dintre **concluziile** cele mai importante ale cercetării actuale se referă la *considerarea creativității ca o dimensiune universală a persoanei*, prezentă în forme și grade diferite la toți salariații. Motivația pentru creativitate este considerată specifică persoanei umane, ca nevoie de afirmare, de dezvoltare și de valorificare a propriului potențial de autorealizare și autoactualizare.

Cu cât influența mediului psihosocial favorabil creativității este controlată și dirijată în sensul **încurajării, promovării și valorificării creativității**, cu atât sunt șanse mai mari ca salariații creativi să fie motivați. **Promovarea** unei noi imagini culturale a creativității reprezintă un mediu favorabil pentru dezvoltarea inventicii.

**Tendențele semnificative ale evoluției climatului creativ**, identificate în urma cercetării realizate, sunt următoarele:

- sporirea numărului școlilor de inventică;
- sensibilizarea mediilor profesionale implicate în implementarea creativității;
- creșterea receptivității factorilor politici și administrativi față de problemele inventicii;
- dezvoltarea cadrului instituțional destinat prezenței și valorificării rezultatelor creative;
- extinderea rețelelor de comunicare profesională prin schimburi informaționale, participări la manifestări internaționale;
- realizarea unor programe speciale de cercetare, care să valorifice la maximum creativitatea.

### Bibliografie

1. C. ALPOPI, *Creativitate și inovare*, Editura ASE, București, 2002.
2. A. ANDRONICEANU, *Managementul schimbărilor. Valorificarea potențialului creativ al resurselor umane*, Editura All, București, 1998.
3. C. BACIU, *Personalitate și creativitate*, Editura Bur, București, 2000.
4. D. BALAHUR, *Sociologia climatului creativ*, Editura Psihomnia, Iași, 1997.
5. D. BALAHUR, *Creativitate - Personalitate -Dezvoltare*, Editura Performantica, Iași, 1997.

6. Bontea E, *Organizarea și conducerea procesului de creație în unitățile economice*, Editura Academiei, București, 1980.
7. B. BOUILLERCE, *Creativitatea de grup*, Editura Polirom, Iași, 2002.
8. L. BRABANDERE, *Le management des idées*, Dunod, Paris, 1998.
9. L. BRABANDERE, *Le plaisir des idées*, Dunod, Paris, 2004.
10. M. CALUSCHI, *Grupul mic și creativitatea*, Editura Cantes, Iași, 2001.
11. M. CALUSCHI, *Grup creativ de formare*, Editura Cantes, Iași, 2001.
12. M. CARCEA, *Strategii de activare a potențialului creativ*, Iași, 2003.
13. A. CHANDIER, *Management - Theory and Practice*, D. Publications Lrd, London, 1990.
14. R. CLAUDE, A. MOLES, *Creativite et methodes d'innovation*, Edition Fayard-Marne, Paris, 1990.
15. V. COJOCARIU, *Educație pentru schimbare și creativitate*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2003.
16. CONSTANTINESCU, *Creativitatea, cunoașterea și stimularea potențialului creativ*, Editura Dacia, 1981..
17. M. DINCĂ, *Teste de creativitate*, Editura Paideia, București, 2001
18. M. DRĂGĂNESCU, *Creativitate și inovare*, Editura Academiei Române, București, 1990.
19. V. FEIER, *Creativitate și creativitate generală*, Editura Expert,, București, 1995.
20. V. FEIER, *Creativitate și creativitate managerială*, Editura Expert,, București, 1995.
21. M. FUSTIER, *Pratique de la creativite*, E.S.F., Paris, 1992.
22. P. HENRY, *Creative Management*, Open Business School, London, 1991.
23. H. HICKS, GILLET C, *Management, Creativity in Organization*, Fourth Edition, Mc.Graw Hill, New York, 1987.
24. J. HUBERT, *La creativite, mode d'emploi*, E.S.F., Paris, 1990.
25. A. KAUFMANN, *Creativitatea în managementul întreprinderilor*, Editura AIT Laboratories, București, 1995.
26. I. MIHUȚ, *Autoconducere și creativitate*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 1989.
27. M. MIRCESCU, *Antrenamentul creativității*, Editura Eurobit, Timișoara, 1997.

28. I. MORARU, *Strategii creative transdisciplinare*, Editura Academiei Române, București, 1999.
29. A. MUNTEANU, *Incursiuni în creatologie*, Editura Augusta, Timișoara, 1994.
30. O. NICOLESCU, *Strategii manageriale de firmă*, Editura Economică, București, 1996.
31. Gh. ONUȚ, *Dezvoltarea creativității și tehnici de idee voluntară*, Editura Universității Transilvania, Brașov, 2000
32. G. POPESCU, *Psihologia creativității*, Editura Fundației României de mâine - București, 2004.
33. Gh. POPESCU STERE, *Creativitate, participare și motivare în managementul întreprinderilor industriale*, Editura INID, București, 1993.
34. M. ROCO, *Creativitate individuală și de grup*, Studii experimentale, Editura Academiei, București, 1981
35. C. RUSSU, *Creația tehnico-științifică și inovarea industrială*, Editura Politică, București, 1980
36. L. SLĂTINEANU, *Managementul inovării tehnologice*, Editura Tehnopress, Iași, 2004
37. I. STĂNCIOIU, *Management, cercetare, dezvoltare*, Editura Mondero, București, 1993
38. R. STERENBERG, *Manual de creativitate*, Editura Polirom, Iași, 2005
39. TIMBAL-DUCLAUX, *La strategie de la creativité dans l'entreprise*, Retz, Paris, 1996
40. B. TWISS, *Inovare tehnologică. Creativitate. Conducere. Organizare*, Editura Tehnică, București, 1989
41. M. VLĂSCEANU, *Psihologia organizațiilor și conducerii*, Editura Paideia, București,
42. C. ZAMFIR, *Strategii ale dezvoltării societății*, Editura Politică, București, 1987
43. I. ZARĂ, *Creativitatea - o resursă inteligentă. Managementul stimulării și valorificării*, Editura Centrului Tehnic - Editorial al Armatei, București, 2003