

TÍNH SÁNG TẠO CỦA TỔ CHỨC: QUAN NIỆM VÀ NHỮNG NGHIÊN CỨU THỰC TIỄN

GS.TS. Phạm Thành Nghị

Viện Tâm lý học.

TÓM TẮT

Trên cơ sở tham khảo nguồn tài liệu phong phú, tác giả bài viết đã phân tích các quan niệm về sáng tạo và tính sáng tạo của tổ chức. Tính sáng tạo của tổ chức được hiểu là khả năng tạo ra ý tưởng mới, hữu ích và đưa các ý tưởng mới, hữu ích đó vào áp dụng trong thực tiễn để tạo ra sản phẩm mới, quá trình mới trong tổ chức. Bài viết đã phân tích một số mô hình lý thuyết về sáng tạo và sáng tạo của tổ chức. Những nghiên cứu thực tiễn được kể đến liên quan đến vai trò của lãnh đạo, văn hoá tổ chức, mục tiêu sáng tạo được tuyên bố, đặc trưng của phản hồi, nhóm làm việc... đối với tăng cường tính sáng tạo của tổ chức.

Đặt vấn đề

Các nghiên cứu sáng tạo chủ yếu tập trung vào sáng tạo cá nhân trong các lĩnh vực nghệ thuật, kỹ thuật, khoa học và sáng tạo của người học trong môi trường học tập. Nghiên cứu sáng tạo trong môi trường tổ chức ngày càng được quan tâm nhiều hơn. Những nghiên cứu này bắt nguồn từ những nghiên cứu trong tâm lý học và nghiên cứu tổ chức, quản lý. Chúng cho phép xác định các phạm trù khoa học và bước đầu đưa ra những kết quả nghiên cứu thực tiễn hướng tới tăng cường tính sáng tạo của tổ chức và cải thiện môi trường làm việc. Các nghiên cứu sáng tạo của tổ chức tập trung vào các biến số có ý nghĩa trực tiếp đối với sáng tạo ở nơi làm việc, sáng tạo trong bối cảnh tổ chức. Bài viết này đặt ra mục đích phân tích quan niệm về sáng tạo của tổ chức, khái niệm tính sáng tạo của tổ chức, tổng quan các mô hình lý thuyết và những kết quả nghiên cứu thực tiễn đã có trong lĩnh vực sáng tạo của tổ chức.

1. Sáng tạo và tính sáng tạo của tổ chức

Trong tâm lý học, sáng tạo có thể được xem là quá trình đi đến cái mới hay sản phẩm mới, hữu ích. *Quá trình* sáng tạo được Wallas (1926) xem xét trong bốn bước: Chuẩn bị, ấp ủ, thấu hiểu và đánh giá, cụ thể hoá. Amabile (1983) đề xuất mô hình quá trình sáng tạo gồm năm bước: Sự xuất hiện vấn đề, chuẩn bị, sản sinh ý tưởng, kiểm tra ý tưởng và đánh giá sản phẩm. Hogarth (1980) cũng đề xuất quá trình sáng tạo gồm bốn bước: Chuẩn bị, đưa ra giải pháp, đánh giá giải pháp và áp dụng giải pháp. Stein (1967) lại đề xuất mô hình quá trình sáng tạo chỉ với ba bước: Hình thành giả thuyết, kiểm tra giả thuyết và trao đổi kết quả. Như vậy, các mô hình quá trình sáng tạo vừa được điểm qua đều bao gồm các bước, tuy có những điểm nhấn khác nhau nhưng quan niệm sáng tạo là một quá trình đều hàm chứa các bước như xác định vấn đề hay cơ hội, thu thập thông tin, hình thành ý tưởng và đánh giá. Sự cam kết với quá trình sáng tạo không phải lúc nào cũng dẫn đến sản phẩm sáng tạo nhưng nó sẽ tạo điều kiện cho việc hình thành, phát triển các ý tưởng, sản phẩm hay quá trình sáng tạo sau đó.

Khi xem xét sáng tạo như một *sản phẩm* thì sáng tạo có tính mới mẻ và hữu ích. Có sự khác biệt nhất định trong cách xác định đầu ra sáng tạo trong tài liệu tâm lý học và tài liệu quản lý. Tính sáng tạo khi xem xét trên chiều cạnh sản phẩm bao hàm các thuộc tính như tính thuần thực, tính mềm dẻo và tính độc đáo. Tính thuần thực được xác định bởi số lượng ý tưởng tạo ra trong quá trình công não. Tính mềm dẻo được xác định bởi số loại hình ý tưởng. Tính độc đáo được xác định bởi sự hiếm hoi, mới lạ của các ý tưởng so với các ý tưởng khác.

Khi xem xét đặc tính của sáng tạo, nhiều nhà nghiên cứu còn coi sáng tạo là những ý tưởng, quá trình hay quy trình mới hữu dụng, phù hợp (Mumford & Gustafson, 1988; Shalley, 1991). Như vậy, tính sáng tạo có thể được đánh giá theo những chiều cạnh khác nhau dựa trên những quan niệm khác nhau về thuộc tính và tính hữu dụng của nó.

Trong các nghiên cứu sáng tạo của tổ chức, các nhà nghiên cứu phân biệt khái niệm sáng tạo và đổi mới. Sáng tạo được coi là thành tố ý tưởng, là giai đoạn tạo ra ý tưởng mới, bước đầu tiên của quá trình đổi mới. Trong khi đó, đổi mới bao gồm cả thành phần ý tưởng và việc áp dụng ý tưởng mới vào thực tiễn. Tính sáng tạo của tổ chức chỉ được xác định một cách đầy đủ trên cơ sở những sản phẩm sáng tạo được tạo ra, do đó quá trình sáng tạo của tổ chức phải bao gồm cả hai bước, bước tạo ra ý tưởng sáng tạo và bước áp dụng ý tưởng sáng tạo vào thực tiễn. Từ quan niệm này, tính sáng tạo của tổ chức được hiểu là *khả năng tạo ra ý tưởng mới, hữu ích và đưa các ý tưởng mới, hữu ích đó vào áp dụng trong thực tiễn để tạo ra sản phẩm mới, quá trình mới trong tổ chức*. Tuy nhiên, trong các tài liệu nghiên cứu, thuật ngữ sáng tạo và đổi mới

thường được các nhà nghiên cứu dùng thay thế cho nhau và không phải lúc nào cũng có thể phân định rạch ròi hai khái niệm này.

2. Những mô hình lý thuyết về sáng tạo và sáng tạo của tổ chức

Xuất phát từ những quan niệm chung về sáng tạo với những điểm nhấn khác nhau, các nhà nghiên cứu đã đưa ra các mô hình lý thuyết về sáng tạo nói chung và tính sáng tạo của tổ chức nói riêng. Amabile (1983) cho rằng, năng lực, động cơ trong (động cơ nội sinh) và sự cam kết trong những giai đoạn nhất định của quá trình nhận thức là cần thiết cho kết quả sáng tạo. Ví dụ, để có thể sáng tạo con người phải hứng thú với vấn đề và có động lực tìm kiếm. Nhân mạnh hơn thành tố động cơ trong. Csikszentmihalyi (1996) cho rằng, việc xác định vấn đề chứa đựng tiềm năng của giải pháp sáng tạo được tạo động lực bởi niềm say mê, hứng thú nhận thức mãnh liệt và lòng kiên trì ghè gém của chủ thể. Chủ thể có động lực cao nhất khi tham gia vào hoạt động phù hợp với năng lực, kỹ năng, hoàn toàn bị lôi cuốn vào công việc mà không hề phân định một cách tách biệt, rạch ròi bản thân khỏi bối cảnh trong “dòng sáng tạo”

Xây dựng mô hình tiến hoá, Campbell (1960) cho rằng, sáng tạo không phải là quá trình bí ẩn mà là kết quả của sự làm việc chăm chỉ, thử nghiệm và thất bại nhiều lần. Campbell tin rằng, nhiều giải pháp cho vấn đề chỉ có thể được đưa ra với việc sử dụng nhiều tiếp cận khác nhau, liên quan đến nhiều ý tưởng, với việc sử dụng lượng kiến thức rộng lớn, nhiều kỹ năng để lựa chọn những phương án phù hợp và loại bỏ những phương án không phù hợp.

Amabile (1983) đưa ra mô hình thành tố bao gồm các cấu thành: Kỹ năng chuyên ngành phù hợp, kỹ năng sáng tạo phù hợp và động cơ công việc (động cơ trong) cao. Mặc dù các thành tố này đều được coi là cần thiết nhưng Amabile nhấn mạnh vai trò của thành tố động cơ và đưa ra giả thuyết động cơ trong. Bà cho rằng, để có thể sáng tạo, con người phải có động lực thúc đẩy từ bên trong bởi chính công việc; Động cơ trong tạo động lực cho sáng tạo và động cơ ngoài cản trở sáng tạo. Tuy nhiên, gần đây Amabile (1996) phát hiện ra rằng, không phải động cơ ngoài nào cũng cản trở sáng tạo mà những động cơ ngoài mang ý nghĩa thông tin, bà gọi là động cơ ngoài hỗ trợ, lại có ích cho việc tăng cường sáng tạo.

Csikszentmihalyi (1988, 1996) đưa ra tiếp cận hệ thống và nhấn mạnh sự tương tác giữa cá nhân và môi trường trong lĩnh vực chuyên môn mang tính văn hoá, biểu tượng và trong môi trường rộng lớn mang tính xã hội. Theo cách tiếp cận hệ thống, cá nhân sử dụng thông tin từ lĩnh vực chuyên môn, chuyển hoá hay mở rộng chúng thông qua nhân cách, các quá trình nhận thức và hệ thống động cơ của bản thân. Môi trường xã hội đánh giá và lựa chọn những ý tưởng mới được đưa ra từ đó. Lĩnh vực chuyên môn là hệ thống kiến thức được

lưu giữ dưới dạng biểu tượng phụ thuộc vào văn hoá, các sản phẩm sáng tạo được lưu giữ và truyền tải tới các cá nhân khác và các thế hệ tiếp theo.

Sternberg và Lubar (1991) đưa ra lý thuyết đầu tư và cho rằng, người sáng tạo có thể được xem như những nhà đầu tư tốt. Sternberg và Lubar cho rằng, có 6 nguồn lực cho sáng tạo, đó là các quá trình trí tuệ, kiến thức, kiểu trí tuệ, nhân cách, động cơ và bối cảnh môi trường. Sáng tạo là kết quả của sự phối hợp 6 yếu tố này.

Woodman và đồng nghiệp (1993) cho rằng, sáng tạo là hiện tượng thể hiện ở cấp độ cá nhân và chịu tác động của các yếu tố tình huống và các yếu tố vị thế. Hai nhà nghiên cứu này nhấn mạnh rằng, từ sự tương tác giữa các yếu tố tình huống và các yếu tố vị thế hoàn toàn có thể dự báo được kết quả sáng tạo. Hơn thế, mô hình này nhấn mạnh ảnh hưởng của mối liên kết các cấp độ khác nhau trong tổ chức và những tác động của chúng tới hành vi sáng tạo trong hệ thống xã hội phức tạp. Ngoài những đặc điểm cá nhân, hai nhà nghiên cứu này nhấn mạnh các đặc điểm nhóm như chuẩn mực nhóm, sự cố kết nhóm, kích cỡ nhóm, vai trò các bộ phận, tính đa dạng của nhóm, cách tiếp cận nhiệm vụ và giải quyết vấn đề. Những đặc điểm nhóm được xem xét trong nghiên cứu là văn hoá tổ chức, nguồn lực, thưởng phạt, chiến lược hoạt động và những đặc điểm này được coi là những đầu vào có tác động tới quá trình sáng tạo và tạo ra các tình huống và ảnh hưởng tới đầu ra tiềm năng dẫn tới những sản phẩm sáng tạo.

Mumford (2000) đưa ra giả định rằng, các chiến lược quản lý nguồn nhân lực có thể tăng cường sáng tạo. Ông cho rằng, nhà nghiên cứu cần đưa sự can thiệp ở nhiều cấp độ trong tổ chức nhiều cấp (cấp cá nhân, cấp nhóm, cấp tổ chức) và chiến lược môi trường vào xem xét. Ví dụ, ở cấp độ cá nhân, cần khuyến khích sự phát triển kiến thức. Ở cấp độ nhóm, cần đảm bảo thực thi các dự án một cách đa dạng cũng như tạo cơ hội cho sự phát triển nghề nghiệp một cách phong phú. Ở cấp độ tổ chức cần phát triển các chương trình luân phiên và tiến hành đánh giá kết quả đổi mới. Ở cấp độ môi trường, Mumford cho rằng, cần đánh giá ý nghĩa của những thay đổi chiến lược đối với các yêu cầu kiến thức chuyên môn và trình độ chuyên môn của tổ chức.

Mainemelis (2001) đưa ra mô hình mô tả trải nghiệm bằng việc cam kết toàn bộ thời gian đối với công việc. Mô hình này xem xét hiệu quả của trải nghiệm thời gian tới sáng tạo của người lao động và các điều kiện bối cảnh có thể giúp tạo điều kiện hay giảm thiểu quá trình chiếm lĩnh thời gian. Ông chỉ ra 4 yếu tố tạo nên cảm giác không nhận biết thời gian: Đắm chìm vào sự kiện, công nhận sự thay đổi của thời gian, cảm giác thành thạo và cảm giác thăng hoa.

Perry - Smith và Shalley (2003) tập trung vào chiều cạnh xã hội của sáng tạo bằng cách chỉ ra tầm quan trọng của người khác trong tạo ra các ý

tưởng sáng tạo. Perry - Smith và Shalley đã sử dụng quan niệm trong lý thuyết mạng xã hội để khai thác mối liên kết giữa các quan hệ xã hội và sáng tạo cá nhân. Hai nhà nghiên cứu này cho rằng, mối liên kết lỏng giữa các cá nhân sẽ có lợi cho sáng tạo hơn những mối liên kết chặt. Các vị trí khác nhau trong mạng có ý nghĩa khác nhau đối với sáng tạo. Vị trí ngoại biên với nhiều liên kết ngoài mạng có thể tạo ra nhiều thấu hiểu sáng tạo hơn. Tuy nhiên, hai nhà nghiên cứu cũng cho rằng, khi đạt được mức độ sáng tạo cao, các cá nhân ngoại biên có thể trở thành những nhân vật trung tâm với những thông tin về ý tưởng mới và sáng tạo mới.

Hargadon và Bechky (2006) giới thiệu mô hình sáng tạo tập thể tập trung vào khâu giải quyết vấn đề sáng tạo chuyển từ tiếp cận cá nhân sang tương tác tập thể. Mô hình của Hargadon và Bechky dựa trên việc quan sát, phỏng vấn, trao đổi thông tin, dữ liệu lưu trữ và thu thập được từ những nghiên cứu thực địa trong các công ty dịch vụ chuyên nghiệp. Mô hình được xây dựng trên cơ sở xác định vai trò của 4 loại tương tác: Tìm kiếm trợ giúp, cung cấp trợ giúp, xây dựng khuôn khổ tư duy và tăng cường sức mạnh nhóm.

Tóm lại, những mô hình được xem xét trên đây là khá đa dạng, với những thành tố và mắt xích trung tâm khác nhau nhưng đều chú ý đến sự tương tác cá nhân và nhóm, cá nhân với môi trường trên cơ sở cam kết làm việc bên trong và cam kết nhóm nhất định. Tính sáng tạo của tổ chức có nền tảng là sự cam kết và tương tác nhóm trên cơ sở các ý tưởng sáng tạo cá nhân và hoạt động nhóm.

3. Nghiên cứu thực tiễn về tính sáng tạo của tổ chức

Những nghiên cứu thực tiễn về tính sáng tạo của tổ chức là khá phong phú và đa dạng về nội dung và phương pháp đo lường, từ những đo lường cụ thể mang tính định lượng đến những quan sát mang tính định tính trên các cấu thành và thuộc tính khác nhau của tổ chức như lãnh đạo, văn hoá đến các mối quan hệ bên trong và bên ngoài. Trước hết, chúng ta xem xét phương pháp đo lường.

Đánh giá tính sáng tạo của tổ chức

Nhiều nghiên cứu thực tiễn đánh giá tính sáng tạo của tổ chức trên cơ sở cảm nhận của người lao động về môi trường làm việc của họ và thu thập dữ liệu về nhân cách và cá nhân người lao động. Cách thức chung nhất trong đánh giá tính sáng tạo là sử dụng kết quả đánh giá của người quản lý về tính sáng tạo của người lao động theo các thang đo khác nhau. Các thang đo này có những điểm chung và những điểm riêng phụ thuộc vào công việc mà người lao động làm. Câu hỏi có thể chỉ tập trung vào đánh giá việc tạo ra ý tưởng và sản phẩm, cũng có khi đòi hỏi đánh giá việc áp dụng ý tưởng và tạo ra sản phẩm. Vấn đề nghiên cứu sẽ toàn diện hơn khi nhà nghiên cứu sử dụng hình thức đánh giá

nhiều chiều về tính sáng tạo của người lao động, như đánh giá của đồng nghiệp, tự đánh giá, đánh giá của nhiều người phụ trách khác nhau để làm rõ độ tin cậy của các đánh giá trước đó.

Sáng tạo của tổ chức còn có thể được đánh giá theo các thông số khách quan, như số lượng sáng chế được công nhận, số lượng sáng chế được đưa vào áp dụng, số lượng báo cáo kỹ thuật và báo cáo nghiên cứu và số lượng ý tưởng được giao nộp. Tuy nhiên, không phải đánh giá khách quan nào cũng phù hợp, có những nơi không thể đo đạc khách quan được. Hơn nữa, có nơi tìm thấy sự phù hợp giữa đánh giá khách quan và đánh giá chủ quan của người quản lý đối với sáng tạo của người lao động, tuy nhiên không phải lúc nào hai sự đánh giá này cũng trùng nhau. Tierney và đồng nghiệp (1999) đã phát hiện ra rằng, đánh giá của người quản lý có sự tương đồng khá cao với việc áp dụng sáng chế và báo cáo nghiên cứu. Scott và Bruce (1994) cũng phát hiện ra sự đánh giá của người quản lý có tương quan có ý nghĩa với số lượng sáng chế. Tuy nhiên, cần có thêm nhiều nghiên cứu nữa mới có thể khẳng định được mối quan hệ này.

Nhìn chung, những nghiên cứu thực tiễn về tính sáng tạo của tổ chức tập trung chủ yếu vào sản phẩm đầu ra và có rất ít nghiên cứu tập trung vào quá trình sáng tạo của tổ chức. Đại bộ phận các nghiên cứu sáng tạo của tổ chức xem xét kết quả hoạt động sáng tạo của cá nhân người lao động thay vì nghiên cứu sản phẩm của nhóm hay tập thể người lao động, tuy nhiên cũng có một số công trình nghiên cứu tính đổi mới sử dụng công não nhóm.

Nhìn chung, phát hiện cơ bản của nhiều nghiên cứu chỉ ra ý nghĩa của môi trường lao động trợ giúp và khuyến khích. Kết quả nghiên cứu của Amabile và Conti (1999), Oldham và Cummings (1996) chỉ ra một cách nhất quán rằng, môi trường lao động trợ giúp và khuyến khích có tương quan thuận với tính sáng tạo và môi trường làm việc không trợ giúp và mang tính kiểm soát có tương quan nghịch với sáng tạo. Sự ủng hộ và khuyến khích có thể đến từ nhiều nguồn khác nhau như dưới hình thức ủng hộ và khuyến khích của lãnh đạo, của môi trường được tạo ra bởi yếu tố văn hoá.

Lãnh đạo và sáng tạo của tổ chức

Amabile và đồng nghiệp (2004) cho rằng, có một số loại hành vi của lãnh đạo cuốn hút tri giác của người lao động về sự ủng hộ và tạo điều kiện cho sáng tạo. Mumford và đồng nghiệp (2002) chỉ ra ba khía cạnh ủng hộ mà người lãnh đạo can dự vào: Ủng hộ ý tưởng, ủng hộ công việc và ủng hộ xã hội. Kanter (1988) cho rằng, vai trò quan trọng của người lãnh đạo là ủng hộ về nguồn lực cũng như về chính trị nhằm tạo điều kiện và tạo động lực cho nhân viên tìm kiếm hoạt động sáng tạo trong quá trình làm việc.

Madjar và đồng nghiệp (2002) phát hiện ra rằng, có nhiều hình thức ủng hộ cụ thể của người lãnh đạo đối với sáng tạo của nhóm như thảo luận với nhân

viên những ý tưởng liên quan đến công việc để cải thiện tình hình hay cung cấp thông tin phản hồi về ý tưởng mới có liên quan đến mức độ sáng tạo của người lao động thể hiện trong công việc. Baer và Oldham (2006) cho rằng, người làm việc “cởi mở với kinh nghiệm” sáng tạo có hiệu quả công việc cao hơn mặc dù họ làm việc dưới tác động của môi trường căng thẳng nhưng họ có thể nhận được sự ủng hộ về phương pháp và cách thức làm việc mới. Người lãnh đạo còn thực hiện vai trò là tấm gương và trong vị thế lãnh đạo mình họ là nguồn gốc tạo động lực quan trọng của sáng tạo và đổi mới. Để định hướng người lao động tới hoạt động sáng tạo, điều quan trọng là hành động của lãnh đạo thể hiện giá trị và kỳ vọng đối với hoạt động sáng tạo và sản phẩm của hoạt động đó. Có nhiều nghiên cứu đã phát hiện ra những hành vi khuyến khích sáng tạo có giá trị của người lãnh đạo. Trao tặng phần thưởng, ghi nhận sự cố gắng và kết quả sáng tạo của người lao động có tác động lớn tới hiệu quả hoạt động sáng tạo (Tierney & Farmer, 2004). Một nghiên cứu khác của Scott & Bruce (1994) cũng chỉ ra tác động trực tiếp và gián tiếp của kỳ vọng sáng tạo tới người lao động.

Có thể nói đến hành vi của người lãnh đạo đổi mới trong hình thành hoạt động sáng tạo ở cả cấp vĩ mô và cấp vi mô khi nêu ra những ví dụ về tác động khuyến khích trí tuệ, truyền bá tầm nhìn, làm gương và sự quan tâm tới chính sự sáng tạo của người lãnh đạo. Keller (1995) đã nghiên cứu ảnh hưởng của người lãnh đạo đổi mới tới hoạt động sáng tạo trong môi trường nghiên cứu và phát triển (R&D) và gần đây nghiên cứu loại này được Jung (2001) tiếp tục. Các nghiên cứu chỉ ra rằng, người lãnh đạo đổi mới có thể tạo dựng hoạt động sáng tạo trong điều kiện môi trường khuyến khích đổi mới (Howell & Avolio, 1993; Jung và đồng nghiệp, 2003) và trao quyền (Jung và đồng nghiệp, 2003).

Liên quan đến động cơ làm việc, nghiên cứu của Shin & Zhou (2003) cho thấy, người lao động làm việc với những lãnh đạo đổi mới có động cơ trong cao hơn nhiều so với những người lao động khác. Hai nhà nghiên cứu này cho rằng, sự khuyến khích trí tuệ, vai trò làm gương, tiếp cận cá nhân và sự truyền cảm hứng của người lãnh đạo đổi mới đã tiếp thêm năng lượng, khuyến khích người lao động thực hiện công việc và giải quyết vấn đề theo cách mới, từ bỏ cách làm việc cũ.

Một nghiên cứu của Kahn (1990) đã xác định rằng, trạng thái cảm xúc quyết định mức độ người lao động nhận biết sự cam kết của mình và mức cố gắng đối với công việc sáng tạo. Có chứng cứ để nói rằng, xúc cảm dương tính có ảnh hưởng tích cực tới sáng tạo (Higgins, Qualls & Couger, 1992) và xúc cảm âm tính cũng có thể kích thích sáng tạo thông qua nhận biết nhu cầu phải “cải thiện” tình hình (George & Zhou, 2002). Gần đây, nghiên cứu của George & Zhou (2007) đã khẳng định lại vai trò của cả xúc cảm dương tính và xúc cảm âm tính trong khuyến khích sáng tạo của người lao động. Ảnh hưởng của lãnh

đạo tới xúc cảm của người lao động được nhận biết một cách rõ ràng thông qua hành động hay qua việc quản lý và giám sát hàng ngày và ảnh hưởng của lãnh đạo cũng có thể tác động âm thầm thông qua cấu trúc, qua các quá trình và văn hoá đã được người lãnh đạo tạo dựng trong tổ chức.

Mục tiêu sáng tạo của tổ chức

Việc xây dựng mục tiêu sáng tạo cũng tạo ra giá trị và kỳ vọng sáng tạo giống như tạo động lực cho hoạt động sáng tạo. Cơ chế cơ bản ở đây là mục tiêu có thể tăng cường sự chú ý và cố gắng của các thành viên trong tổ chức bằng cách đưa ra cái đích sáng tạo rõ ràng mà các cá nhân phải tập trung năng lượng vào đó. Nhiều nghiên cứu chỉ ra mối liên hệ giữa kết quả sáng tạo và mục tiêu của tổ chức. Speller và Schumacher (1975), chẳng hạn, cho biết điểm đánh giá mức độ sáng tạo của cá nhân tăng lên khi họ biết trước sẽ tham gia vào làm trắc nghiệm sáng tạo. Nghiên cứu của Shalley và Liu (2007) cho thấy, việc xây dựng mục tiêu có thể nâng cao khả năng sáng tạo khi mục tiêu sáng tạo được xác định rõ ràng. Các thành viên của nhóm sẽ làm việc sáng tạo hơn khi họ được chia sẻ mục tiêu nâng cao tính sáng tạo của nhóm.

Ngoài việc đặt ra mục tiêu sáng tạo cụ thể cho hoạt động, tổ chức có thể đưa ra yêu cầu sáng tạo của nghề nghiệp. Điều đó có nghĩa là người lao động được kỳ vọng làm việc sáng tạo trong nghề nghiệp của họ. Nghiên cứu của Kahn (1990) cho thấy, khi các nhà thiết kế trong công ty kiến trúc được khuyến khích thử nghiệm những kỹ thuật thiết kế mới, họ sẵn sàng mạo hiểm làm theo cách thức mới. Shalley và đồng nghiệp (2000) cho biết, có tới 75% số người được hỏi trong mẫu điều tra đạt được yêu cầu sáng tạo đã được quy định trong nghề nghiệp của họ, 25% số người còn lại cho rằng, do đặc điểm văn hoá hay cách quản lý công việc cứng nhắc nên họ chưa đạt được mức độ sáng tạo đã quy định. Đặt ra kỳ vọng làm việc sáng tạo cho người lao động là một dạng đặt mục tiêu sáng tạo cho hoạt động nghề nghiệp.

Phản hồi và sáng tạo của tổ chức

Nghiên cứu phản hồi của Zhou (2008) cho thấy, thông tin phản hồi có thể làm tăng cường động cơ trong, là chuẩn mực đánh giá sản phẩm sáng tạo và là điều kiện tiếp thu kỹ năng và chiến lược sáng tạo. Phản hồi có thể làm tăng động cơ trong khi cung cấp phản hồi một cách chi tiết hướng vào cung cấp thông tin, kỹ thuật, phương pháp cho hoạt động sáng tạo thay vì kích hoạt động cơ ngoài như thưởng, phạt. Phản hồi còn giúp người lao động đánh giá ý tưởng hay sản phẩm có sáng tạo hay không khi họ nhận được các chuẩn mực đánh giá trong các thông tin phản hồi và điều đó có ý nghĩa quan trọng cho những người lao động chưa có nhiều kinh nghiệm trong tạo ra ý tưởng và sản phẩm sáng tạo. Zhou (2008) còn cho rằng, phản hồi tạo điều kiện cho tiếp thu kỹ năng và chiến lược sáng tạo phù hợp. Khi có kỹ năng và chiến lược sáng tạo phù hợp, cá nhân

có thể xác định đúng vấn đề, tạo ra nhiều ý tưởng và dùng hệ tiêu chuẩn phù hợp để đánh giá và lựa chọn ý tưởng tốt.

Zhou (2008) cho biết có 2 loại phản hồi khác nhau: Phản hồi mang tính thông tin và phản hồi mang tính kiểm soát. Khi cá nhân nhận được phản hồi mang tính thông tin, họ có cảm giác không bị giới hạn hay áp đặt mà được ủng hộ và được cung cấp thông tin, trong khi đó, người nhận được phản hồi kiểm soát có cảm nhận rằng, hành vi của họ bị giám sát. Do đó, Zhou khuyến cáo nên cung cấp phản hồi tích cực dưới dạng thông tin sẽ có tác động tốt nhất cho việc tăng cường tính sáng tạo của cá nhân và nhóm.

Văn hoá và sáng tạo của tổ chức

Khi nghiên cứu tác động của văn hoá, bầu không khí của nhóm hay tổ chức tới sáng tạo và đổi mới, các nhà nghiên cứu tập trung vào xem xét tâm nhìn được chia sẻ, sự tham gia vào quá trình ra quyết định, quản lý xung đột, mức độ an toàn liên nhóm và sự ủng hộ đổi mới (West & Richter, 2008).

Pinto và Prescott (1987) nghiên cứu 418 nhóm thực hiện dự án và cho biết, sứ mệnh được tuyên bố rõ ràng là yếu tố quan trọng trong dự báo kết quả sáng tạo ở tất cả các bước của quá trình đổi mới và sự cam kết của các nhóm đối với mục tiêu là điều kiện đảm bảo rõ ràng cho việc đạt được kết quả đổi mới của nhóm ở mức độ cao. Sự tham gia của mọi người vào thảo luận, ra quyết định có liên quan đến tính sáng tạo và đổi mới của tổ chức. Sự tham gia này có thể tăng cường cơ hội tạo ra ý tưởng mới trong quá trình tương tác và làm giảm sự chống đối thay đổi.

West và Richter (2008) cho rằng, xung đột, bất đồng không phải là vấn đề lớn nếu xung đột mang tính xây dựng và đó có thể còn là cơ hội khai thác ý tưởng của những người phản đối và phân tích những vấn đề cần giải quyết liên quan đến nhiệm vụ đang thực hiện. De Dreu và De Vries (1997) cho biết, các nhóm đồng nhất có mức độ sáng tạo, đổi mới thấp. Sự bất đồng về ý tưởng trong nhóm là rất hữu ích và thậm chí còn rất quý giá khi chúng xuất hiện trong bối cảnh hợp tác và chúng có thể giúp cải thiện việc ra quyết định và lập kế hoạch chiến lược. Bởi vì xung đột trên cơ sở công việc có thể đưa nhóm tới việc đánh giá lại tình hình và xác định lại mục tiêu, chiến lược hay quá trình phù hợp hơn với hoàn cảnh (Nemeth & Staw, 1989). De Dreu và West (2001) thậm chí còn khẳng định rằng, ở những tổ chức có sự tham gia của các thành viên, những bất đồng nhỏ còn dự báo sự đổi mới của tổ chức trong tương lai. Điều đó có thể được hiểu là các quá trình xã hội trong nhóm cần những bất đồng nhỏ và những tương tác cao giữa các thành viên để chia sẻ thông tin và ra quyết định cùng nhau làm tăng tính sáng tạo.

Giữa các nhóm làm việc còn cần có sắc thái cảm xúc, bầu không khí an toàn và sự chấp nhận bất đồng. Màu sắc cảm xúc xác định tính sáng tạo của tổ

chức. Khi cá nhân có cảm giác phấn chấn, họ sẽ mong muốn kết nối và ở họ xuất hiện kích thích phản kỳ làm họ sáng tạo hơn. Khi các thành viên của tổ chức có xúc cảm tích cực, tồn tại sự an toàn liên nhóm mà an toàn liên nhóm là một yếu tố quan trọng trong tạo dựng ý tưởng sáng tạo (Jehn, 1995). Nghiên cứu thực nghiệm của Edmondson (1996) chỉ ra rằng, bầu không khí an toàn cho phép nhóm họ lý công khai thừa nhận những thiếu sót trong chăm sóc bệnh nhân, họ chia sẻ thông tin trong nội bộ để khắc phục những sai sót và rút kinh nghiệm từ bài học sai sót đó để đổi mới cách chăm sóc bệnh nhân.

Trong một nghiên cứu về sự khác biệt giữa môi trường tạo điều kiện và môi trường ít tạo điều kiện cho sáng tạo, Amabile và đồng nghiệp (1996) chỉ ra 5 chiều cạnh thể hiện sự khác biệt của 2 loại môi trường này:

- Khác biệt về thách thức thể hiện ở sức ép công việc quá lớn, thiếu thời gian có thể cản trở động lực sáng tạo;

- Khuyến khích của tổ chức có thể tập trung vào việc chấp nhận mạo hiểm và đưa ra ý tưởng đánh giá công bằng và ủng hộ ý tưởng mới, công nhận và trao thưởng cho những đóng góp sáng tạo;

- Ủng hộ của nhóm làm việc thể hiện ở 4 khía cạnh: Sự đa dạng của các thành viên, sự cởi mở của các bên tham gia, khuyến khích xây dựng ý tưởng, chia sẻ và cam kết với công việc;

- Khuyến khích của người quản lý thể hiện ở việc làm rõ mục tiêu, tập trung vào sự tương tác cởi mở và sự ủng hộ được tiếp nhận;

- Những cản trở tính sáng tạo thể hiện ở tính bảo thủ, cứng nhắc trong cơ chế, công kênh trong cấu trúc tạo ra nhiều sự kiểm soát, làm tăng động cơ ngoài và làm giảm động cơ trong.

Có thể nói, ở mọi cấp độ của tổ chức, ý tưởng mới, quy trình mới, sản phẩm mới hay tính sáng tạo của tổ chức chỉ có thể xuất hiện được khi có sự phù hợp về văn hoá.

Kết luận

Mặc dù lịch sử nghiên cứu tính sáng tạo của tổ chức hãy còn rất ngắn, nhưng những cơ sở lý luận cho nghiên cứu tính sáng tạo của tổ chức đã được xây dựng tương đối hoàn chỉnh, các phương pháp đo lường đây đó đã được xác định, các hướng nghiên cứu đã được hình thành. Ngoài chiều cạnh văn hoá, lãnh đạo được nhiều nhà nghiên cứu chọn làm đối tượng nghiên cứu, các yếu tố khác có tác động nhiều đến việc hình thành ý tưởng, sản phẩm và quy trình sáng tạo như xây dựng mục tiêu, xác định kỳ vọng của tổ chức, xây dựng nhóm làm việc cũng được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Ngoài việc tìm hiểu bản chất của sáng tạo trong tổ chức, nhiều nhà nghiên cứu còn tìm kiếm các cơ sở khoa học cho việc đưa ra các giải pháp tăng cường tính sáng tạo của tổ chức.

Việc tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam đang trở nên cấp bách. Vấn đề là tìm ra những cản trở trong tổ chức để vượt qua bằng cách thiết lập những điều kiện phù hợp về môi trường, cấu trúc tổ chức, phương thức làm việc, hợp tác và phong cách lãnh đạo. Đây là vấn đề khó, tốn nhiều thời gian nhưng là vấn đề quan trọng và cần thiết phải giải quyết nếu muốn tăng cường tính cạnh tranh của doanh nghiệp nước ta.

Tài liệu tham khảo

1. Amabile T.M., *Social Psychology of Creativity*, New York: Springer-Verlag, 1983
2. Amabile T.M., *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*, Boulder, CO: Westview, 1996.
3. Amabile T.M. & Conti R., *Changes in the work environment for creativity during downsizing*, Academy of Management Journal, 42, 630 - 640, 1999.
4. Amabile T.M., Schatzel E.A., Moneta G.B. & Kramer S.J., *Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support*, Leadership Quarterly, 15, 5 - 32, 2004.
5. Baer M. & Oldham G.R., *The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: Moderating effects of openness to experience and support for creativity*, Journal of Applied Psychology, 91, 963 - 970, 2006.
6. Campbell D.T., *Blind variation and selective retention in creative thought as to other knowledge processes*, Psychological Review, 67, 380 - 400, 1960.
7. Csikszentmihalyi M., *Society, culture and person: A system view of creativity*, trong R.J. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity*, tr. 325 - 330, Cambridge: Cambridge University Press, 1988.
8. Csikszentmihalyi M., *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*, New York: Paper Collins, 1996.
9. De Dreu C.K.W. & De Vries N.K., *Minority dissent in organizations*, trong C.K.W. De Dreu & E. Van De Vliet (chủ biên), *Using conflict in organizations*, London: Sage, tr. 72 - 86, 1997.
10. De Dreu C.K. & West M.A., *Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making*, Journal of Applied Psychology, 68, 1191 - 1201, 2001.
11. Edmondson A.C., *Learning from mistakes is easier said than done: Group and organizational influences on the detection and correction of human error*, Journal of Applied Behavioral Science, 32, 5 - 28, 1996.
12. George J.M. & Zhou J., *Understanding when bad moods foster creativity and ones don't: The role of context and clarity of feelings*, Journal of Applied Psychology, 87, 687 - 697, 2002.
13. George J.M. & Zhou J., *Dual tuning in a supportive context: Joint contribution of positive mood, negative mood and supervisory behaviors to employee creativity*, Academy of Management Journal, 2007.

14. Hargadon A.B. & Bechky B.A., *When collections of creatives become creative collectives: A field study of problem solving at work*, Organization Science, 17, 484 - 500, 2006.
15. Higgins L.F., Qualls S.H. & Couger J.D., *The role of emotions in employee creativity*, Journal of Creative Behavior, 26, 119 - 129, 1992.
16. Hogarth R., *Judgment and choice*, Chichester, England: Wiley, 1980.
17. Howell J.M. & Avolio B.J., *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*, Journal of Applied Psychology, 78, 891 - 902, 1993.
18. John K.A., *A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict*, Administrative Science Quarterly, 40, 256 - 282, 1995.
19. Jung D., *Transformational and transactional leadership and their effects on creativity in group*, Creativity Research Journal, 13, 185 - 195, 2001.
20. Jung D., Chow C. & Wu A., *The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation. Hypotheses and some preliminary findings*, Leadership Quarterly, 14, 525 - 544, 2003.
21. Kahn W.A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, 33, 539 - 563, 1990.
22. Kanter W.A., *When a thousand flowers bloom: Collective and social conditions for innovation in organizations*, trong B.M. Staw & L.L. Cummings (chủ biên), Research in Organizational Behavior, 10, 169 - 211, 1988.
23. Keller R., *Transformational leadership makes difference*, Research Technology Management, 38, 41 - 44, 1995.
24. Madjar N., Oldham G.R. & Pratt M.G., *There's no place like home? The contributions of work and non-work creativity support to employees' creative performance*, Academy of Management Journal, 45, 757 - 767, 2002.
25. Mainemelis C., *When the muse takes it all: A model for the experience of timelessness in organizations*, Academy of Management Review, 26, 548 - 565, 2001.
26. Mumford M.D., *Managing creative people: Strategies and tactics for innovation*, Human Resources management Review, 10, 313 - 351, 2000.
27. Mumford M.D. & Gustafson S.B., *Creativity Syndrome: Integration, application and innovation*, Psychological Bulletin, 103, 27 - 43, 1988.
28. Mumford M.D., Scott G.M., Gaddis B.H. & Strange J.M., *Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships*, Leadership Quarterly, 13, 705 - 750, 2002.
29. Nemeth C. & Staw B.M., *The trade offs of social control and innovation within groups and organizations*, trong L. Berkowitz (chủ biên), Advances in experimental social psychology, Vol. 22, tr. 175 - 210, New York: Academic Press, 1989.
30. Oldham G.R. & Cummings A., *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*, Academy of Management Journal, 39, 607 - 634, 1996.

31. Perry-Smith J.E. & Shalley C.E., *The social side of creativity: A static and dynamic social network perspective*, Academy of Management Journal, 49, 85 - 101, 2003.
32. Pinto J.K. & Prescott J.E., *Changes in critical success factor importance over the life of a project*, Academy of Management Proceedings, New Orleans, 328 - 332, 1987.
33. Scott S. & Bruce R.A., *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, 37, 580 - 607, 1994.
34. Shalley C.E., *Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity*, Journal of Applied Psychology, 76, 179 - 185, 1991.
35. Shalley C.E. & Gilson L.L. & Blum T.C., *Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave*, Academy of Management Journal, 43, 215 - 223, 2000.
36. Shalley C.E. & Liu Y., *The effects of creativity goals, verbal and monetary rewards on creativity*, Working paper, 2007.
37. Shin S.J. & Zhou J., *Transformational leadership, conservation and creativity: Evidence from Korea*, Academy of Management Journal, 46, 703 - 714, 2003.
38. Speller K.G. & Schumacher G.M., *Age and set in creative test performance*, Psychological Reports, 36, 447 - 450, 1975.
39. Stein M.I., *Creativity and culture*, trong R. Mooney & T. Razik (chủ biên), *Exploration in creativity*, tr. 109 - 119, New York: Harper, 1967.
40. Sternberg R.J. & Lubart T.I., *An investment theory of creativity and its development*, Human development, 34, 1 - 32, 1991.
41. Tierney P., & Farmer S.M., *The Pygmalion process and employee creativity*, Journal of Management, 30, 413 - 432, 2004.
42. Tierney P., Farmer S.M., Graen G.B., *An examination of leadership and employee creativity: the relevance of traits and relationships*, Personnel Psychology, 52, 591 - 620, 1999.
43. Wallas G., *The art of thought*, London: Cape, 1926.
44. West M. & Richter A.W., *Climate and culture for innovation and creativity at work*, trong J. Zhou & C.E. Shalley (chủ biên), *Handbook of Organizational Creativity*, New Yourk, Lawrence Erlbaun Associates, tr. 211 - 236, 2008.
45. Woodman R.W., Sawyer J.E. & Griffin R. W., *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of Management Review, 18, 291 - 321, 1993.
46. Zhou J., *When the presence of creative coworkers is related to creativity: Role of supervisor close monitoring, developmental feedback and creative personality*, Journal of Applied Psychology, 99, 413 - 422, 2003.
47. Zhou J., *Promoting creativity through feedback*, trong J. Zhou & C.E. Shalley (chủ biên), *Handbook of Organizational Creativity*, New Yourk, Lawrence Erlbaun Associates, tr. 125 - 146, 2008.