

VAI TRÒ CỦA LÃNH ĐẠO TRONG TĂNG CƯỜNG TÍNH SÁNG TẠO CỦA DOANH NGHIỆP

GS.TS. Phạm Thành Nghị

Viện Tâm lý học

Ths. Nguyễn Minh Tân

Trường Đại học Công nghiệp Hà Nội.

TÓM TẮT

Bài viết này, ngoài việc xem xét vai trò người lãnh đạo như người sáng tạo, đề cập đến vai trò người lãnh đạo là người thực hiện đổi mới tổ chức, người tạo động lực cho sáng tạo của tổ chức và người tạo dựng bầu không khí văn hoá tổ chức phù hợp với sáng tạo và đổi mới. Sử dụng các số liệu thu được trong các cuộc khảo sát, bài báo đã chỉ ra mối quan hệ thuận và chặt giữa mức độ thực hiện các chức năng lãnh đạo với tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam.

Từ khoá: *Lãnh đạo; tính sáng tạo của tổ chức.*

Ngày nhận bài: 23/3/2012; Ngày duyệt đăng bài: 10/6/2012.

Tính sáng tạo của tổ chức được coi 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”. Ý tưởng mới khi được đưa vào áp dụng có thể dẫn đến những thay đổi về quy trình làm việc, tạo ra những sản phẩm mới có giá trị cao hơn hẳn những gì đang có. Tuy nhiên, cũng có những ý tưởng mới, mặc dù có giá trị, có thể không bao giờ được đưa vào áp dụng gây lãng phí đáng kể. Sứ mệnh của người lãnh đạo là tạo ra cơ chế tìm kiếm những ý tưởng sáng tạo, có giá trị, khuyến khích và tạo điều kiện để những ý tưởng mới, có giá trị đó được đưa vào thử nghiệm và áp dụng. Nói cách khác, người lãnh đạo có vai trò quan trọng nhất trong tăng cường tính sáng tạo của tổ chức, doanh nghiệp. Câu hỏi đặt ra là người lãnh đạo có thể làm gì để tăng cường tính sáng tạo của tổ chức, doanh nghiệp?

Bài viết này, ngoài việc xem xét vai trò người lãnh đạo như người sáng tạo còn đề cập đến vai trò người lãnh đạo là người thực thi đổi mới tổ chức, người tạo động lực cho sáng tạo của tổ chức và người tạo dựng bầu không khí văn hoá tổ chức phù hợp với sáng tạo và đổi mới. Sử dụng các số liệu thu được trong các cuộc khảo sát, bài báo này có mục tiêu chỉ ra mối quan hệ giữa mức độ thực hiện các chức năng lãnh đạo với tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam.

1. Người lãnh đạo, người sáng tạo

a. Đặc điểm cá nhân của người lãnh đạo

Câu hỏi đặt ra là liệu có kiểu lãnh đạo với những đặc điểm cá nhân nhất định, có khả năng nuôi dưỡng tính sáng tạo của người dưới quyền? Basadur (2004) cho rằng, người lãnh đạo sáng tạo có sự nhạy cảm trong việc giải quyết hàng loạt vấn đề nhận thức và sáng tạo với người lao động và khả năng quản lý các kiểu nhân thức này thông qua các công cụ phức hợp cho phép giải phóng tiềm năng sáng tạo của người lao động. Kỹ năng nhận thức của người lãnh đạo sáng tạo thể hiện trong quá trình lập kế hoạch (Marta, Leritz & Mumford, 2005). Người lãnh đạo nhìn nhận môi trường, xác định nguyên nhân vấn đề hiện tại cũng như khả năng hạn chế vấn đề xuất hiện trong tương lai bằng việc đưa vào kế hoạch thực thi các giải pháp trong thời gian tới.

Động cơ sáng tạo cá nhân của người lãnh đạo được coi là yếu tố thúc đẩy hoạt động sáng tạo của chính họ và của cả tổ chức (Amabile, 1996). Có một vài nghiên cứu xem xét định hướng động cơ của người lãnh đạo trong mối quan hệ với tính sáng tạo của người dưới quyền. Kết quả nghiên cứu của Farris (1988) cho thấy, sản phẩm sáng tạo của tổ chức có xu hướng tăng lên khi người lao động được thúc đẩy bởi động cơ nội sinh được làm việc với người quản lý cũng được thúc đẩy bởi động cơ nội sinh.

b. Hành vi của người lãnh đạo

Người lãnh đạo sáng tạo làm gì để hỗ trợ sáng tạo? Mặc dù, tư duy là một yêu cầu cần thiết đối với hoạt động sáng tạo, vẫn cần một cơ chế nhất định cho phép người dưới quyền tham gia, được hỗ trợ, chia sẻ và sáng tạo. Một trong những biểu hiện hành vi của người lãnh đạo tác động đến tính sáng tạo của tổ chức là sự hỗ trợ của họ đối với hoạt động sáng tạo của người dưới quyền. Nghiên cứu của Amabile và đồng nghiệp (2004) đã chỉ ra một số loại hình hỗ trợ dẫn đến sáng tạo như hỗ trợ tinh thần và hỗ trợ công cụ cho hoạt động sáng tạo của người lao động. Mumford và đồng nghiệp (2002) đã chỉ ra 3 loại hình hỗ trợ cơ bản: hỗ trợ ý tưởng, hỗ trợ công việc và hỗ trợ xã hội. Mặc dù các nghiên cứu có thể tập trung vào một loại hình hỗ trợ nào đó, người lao động cuối cùng phải nhận được tất cả các loại hỗ trợ này mới có thể sáng tạo được.

Theo Kanter (1988), khi tham gia vào hoạt động đổi mới trong tổ chức, người lãnh đạo trước hết phải đóng vai trò cung cấp những hỗ trợ nguồn lực cũng như hỗ trợ chính trị để người dưới quyền tham gia vào các hoạt động đổi mới, sáng tạo trong quá trình làm việc. Zhou (2008) thì chỉ ra rằng, người lãnh đạo còn phải đưa ra phản hồi về sự phát triển và cung cấp thông tin, nguồn tài chính và những hỗ trợ khác cần thiết cho người lao động sáng tạo.

Trong một nghiên cứu khác, George và Zhou (2007) đã phát hiện thấy, khi người lãnh đạo cam kết bằng hành vi trong quan hệ liên nhân cách, họ có thể khơi dậy ở người dưới quyền sự tin tưởng, xúc cảm dương tính trong mối quan hệ với sáng tạo. Người lãnh đạo còn khuyến khích sáng tạo bằng sự ghi nhận, đánh giá những cố gắng của người lao động, biểu dương, khen thưởng cá nhân và tập thể có kết quả sáng tạo cao.

Người lãnh đạo còn thể hiện sự ủng hộ bằng chính sự tham gia của họ vào việc tạo ra "ý tưởng mới về công việc" hay chính các hoạt động đổi mới mà người lao động cam kết thực hiện. Madjar và đồng nghiệp (2002) đã phát hiện thấy các hình thức hỗ trợ khác nhau của người quản lý đối với hành động sáng tạo như thảo luận những ý tưởng cải tiến trong công việc với người lao động hay đưa ra những thông tin phản hồi về những ý tưởng mới liên quan đến mức độ sáng tạo trong thực thi công việc.

Người lãnh đạo nếu đã từng là người lao động sáng tạo thường là tấm gương sáng tạo để những người dưới quyền noi theo; họ trở thành động lực của sáng tạo và đổi mới. Để đưa người lao động đến sáng tạo, điều quan trọng là hành động của người lãnh đạo phản ánh giá trị và kỳ vọng đối với hoạt động sáng tạo và đầu ra của nó. Việc tăng cường năng lực sáng tạo, đổi mới của bản thân người lãnh đạo có giá trị khuyến khích to lớn khi họ cam kết thực hiện các hoạt động giải quyết vấn đề một cách sáng tạo.

c. Các mối quan hệ của người lãnh đạo

Kahn (1990) giải thích rằng, lãnh đạo có thể tạo ra những kết nối mạnh mẽ để duy trì quan hệ tương tác mềm dẻo, khuyến khích mạo hiểm và khám phá. Khi người dưới quyền trải nghiệm mối quan tâm của người lãnh đạo, họ dường như hiệu quả hơn với tính bất định và họ say sưa, đắm mình vào công việc để đi đến sáng tạo.

2. Những chức năng cơ bản của người lãnh đạo, người sáng tạo và đổi mới

a. Người lãnh đạo, người thực hiện đổi mới tổ chức

Bản chất của người lãnh đạo đổi mới được Leithwood (1994) chỉ ra như sau: người lãnh đạo đổi mới trước hết phải là người xác định được tầm nhìn mới và truyền bá tầm nhìn đó trong cả tổ chức, người lãnh đạo thực thi đổi mới xác

định mục tiêu đổi mới, giúp mọi người chấp nhận mục tiêu đổi mới, khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên, giúp họ làm việc cùng nhau để đạt mục tiêu chung.

Dunphy & Stage (1992) nói ngắn gọn về đặc trưng của người lãnh đạo đổi mới: họ tạo ra tầm nhìn mới cho tương lai của tổ chức, truyền bá tầm nhìn đó đến các thành viên tổ chức, đến những người liên đới và hiện thực hoá tầm nhìn đó. Trước hết, người lãnh đạo *tạo ra tầm nhìn mới về tương lai của tổ chức*, tạo ra "giác mơ về tương lai" và tạo ra "giác mơ" ở người khác. Người lãnh đạo đổi mới *truyền bá tầm nhìn mới* tới những người dưới quyền. Họ chia sẻ niềm tin về tương lai với đội ngũ quản lý, tạo ra mối quan hệ dựa trên những đối thoại trực tiếp, lắng nghe, phá bỏ ngăn cách hành chính. Người lãnh đạo đổi mới, sau đó *hiện thực hoá tầm nhìn đã tạo ra về tổ chức, doanh nghiệp*. Công việc này rất khó khăn vì cần đến sự kiên nhẫn và làm việc chăm chỉ để tạo ra sự thay đổi. Người lãnh đạo phải tạo ra đội ngũ quản lý làm việc hiệu quả, xây dựng kế hoạch và đặt ra mục tiêu sáng tạo và giao trách nhiệm cho cán bộ và đảm bảo cán bộ và người lao động làm việc đúng lĩnh vực mà họ có năng lực. Một triết lý, một hệ thống niềm tin, thái độ mới được thiết lập là cơ sở quan trọng cho những thói quen, hành vi mới trong doanh nghiệp, tổ chức.

b. Người lãnh đạo tạo động lực cho sáng tạo, đổi mới trong doanh nghiệp

Theo Koontz, O'donnell & Werhich (1992), lãnh đạo được hiểu như một nghệ thuật hay một quá trình tác động đến con người sao cho họ tự nguyện và nhiệt tình phấn đấu để đạt được mục tiêu của tổ chức. Những người dưới quyền có xu hướng tuân theo người lãnh đạo mà họ cho là có khả năng đáp ứng nhu cầu, nguyện vọng của họ. Người lãnh đạo không những phải đáp ứng các động cơ thúc đẩy mà phải khơi dậy, khuyến khích phát triển những động cơ phù hợp. Trên phương diện này, người lãnh đạo phải có khả năng nhận thức những động cơ thúc đẩy khác nhau trong những hoàn cảnh khác nhau, ở những con người khác nhau, khả năng kích thích người khác sử dụng toàn bộ sức lực của mình cho công việc và khả năng hành động theo một phương pháp tạo ra bầu không khí hữu ích cho sự hưởng ứng và khơi dậy động cơ.

Người lãnh đạo sử dụng mục tiêu để tăng cường động cơ sáng tạo. Các lý thuyết xác định mục tiêu cho rằng, người quản lý phải hiểu được người dưới quyền, biết họ có mục tiêu gì và thông tin về việc họ đang làm gì để theo đuổi mục tiêu đó. Để người lao động chấp nhận mục tiêu của tổ chức cần khuyến khích sự tham gia của họ vào việc xác định mục tiêu đó. Mục tiêu phải được các thành viên trong tổ chức chấp nhận và được cho là khả thi. Khi mọi người được thuyết phục chấp nhận mục tiêu của tổ chức như mục tiêu của riêng mình, ở họ sẽ xuất hiện động cơ nội sinh có tác động tích cực tới việc đạt được mục tiêu đổi mới chung của tổ chức.

Người lãnh đạo cá nhân hoá việc khen thưởng nhằm đáp ứng nhu cầu của từng cá nhân. Việc trả công lao động nên dựa vào kết quả công việc sáng tạo. Những khuyến khích, khen thưởng tác động vào động cơ nội sinh sẽ hữu ích cho tăng cường sáng tạo của cá nhân và tổ chức.

c. Người lãnh đạo tạo dựng bầu không khí, xây dựng văn hoá sáng tạo và đổi mới

Văn hoá tổ chức, theo Smircich (1983), được xác định như chất keo, như chuẩn mực xã hội kết nối cả tổ chức lại với nhau. Văn hoá tổ chức thể hiện giá trị hay những ý tưởng xã hội và những niềm tin mà các thành viên cùng chia sẻ. Những giá trị và niềm tin được thể hiện thông qua các biểu tượng, tập tục, nghi lễ, truyền truyền miệng. Theo cách hiểu này, thành tố trung tâm của văn hoá tổ chức là những giá trị và niềm tin được chia sẻ giữa các thành viên được thể hiện qua hành vi của tổ chức.

Người lãnh đạo tạo ra bầu không khí làm việc thích hợp. Yếu tố quan trọng nhất ngự trị bầu không khí trong tổ chức là mối quan hệ qua lại giữa các thành viên cởi mở, tin tưởng, dung hoà, bình đẳng, vị tha. Người lãnh đạo có thể khuyến khích hình thành những mối quan hệ đồng nghiệp chân thành giữa các thành viên thông qua quan hệ giao tiếp hàng ngày.

Nghiên cứu của Scott & Bruce (1994) phát hiện ra rằng, hành vi của lãnh đạo dự báo bầu không khí sáng tạo và đổi mới trong tổ chức. Nghiên cứu chỉ ra rằng, tương tác giữa người lãnh đạo và người dưới quyền càng cao thì bầu không khí đổi mới càng nhiều. Akkermans (2008) cũng chỉ ra mối quan hệ chặt chẽ giữa lãnh đạo, bầu không khí tổ chức và tính sáng tạo của tổ chức. Lãnh đạo, thông qua việc xây dựng bầu không khí tổ chức phù hợp có ảnh hưởng tích cực đến đổi mới trong tổ chức. Ngược lại, lãnh đạo có thể gây ra ảnh hưởng tiêu cực đến tính sáng tạo của tổ chức khi tạo ra bầu không khí căng thẳng, nghi ngờ, lo ngại thất bại trong tổ chức.

3. Kết quả nghiên cứu thực tiễn về vai trò của lãnh đạo trong tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp

a. Giả thuyết nghiên cứu

Nghiên cứu này xem xét sự tác động của lãnh đạo tới tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp thông qua việc thực hiện 3 chức năng cơ bản của lãnh đạo: chức năng thực thi đổi mới, chức năng tạo động lực và chức năng xây dựng văn hoá tổ chức. Các chức năng này có thể tác động riêng rẽ hay tổng thể, tạo ra ảnh hưởng tích cực đến việc tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong doanh nghiệp.

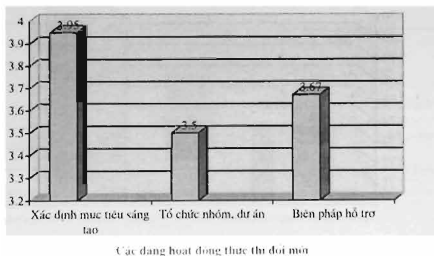
b. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nhóm nghiên cứu sử dụng bộ câu hỏi trong đó yêu cầu người trả lời khẳng định mức độ thực hiện các nội dung trong thành phần ba chức năng đã nêu trên. Chức năng thực thi đổi mới của người lãnh đạo được xem xét qua các nội dung như xây dựng mục tiêu đổi mới, xây dựng các nhóm làm việc để tạo ra ý tưởng, quan tâm hỗ trợ các dự án áp dụng ý tưởng mới, khuyến khích mọi người tham gia xây dựng mục tiêu sáng tạo. Chức năng tạo động lực được thể hiện qua các nội dung như khuyến khích đưa ra ý tưởng mới, công khai ủng hộ ý tưởng mới, đánh giá cao người có năng lực sáng tạo. Chức năng xây dựng văn hoá và bầu không khí tổ chức được làm rõ thông qua ý kiến của người lao động về môi quan hệ tin tưởng, hoà hợp trong tổ chức, môi trường dân chủ, tự do trong tranh luận để giải quyết vấn đề, môi trường khuyến khích đưa ra ý tưởng mà không sợ thất bại, trừng phạt.

Bộ phiếu hỏi được người lao động và cán bộ quản lý của 30 doanh nghiệp Việt Nam làm việc trong các lĩnh vực sản xuất, kinh doanh và dịch vụ đóng trên địa bàn 4 tỉnh, thành phố: Hà Nội, Vĩnh Phúc, thành phố Hồ Chí Minh và Đồng Nai trả lời. Các doanh nghiệp này được đánh giá mức độ sáng tạo theo thang 5 điểm (1 là rất kém sáng tạo, 5 là rất sáng tạo) bởi hai loại ý kiến: ý kiến của chính người lao động trong doanh nghiệp tham gia trả lời bằng hỏi và ý kiến của các chuyên gia đi khảo sát tại doanh nghiệp dựa trên kết quả trao đổi với lãnh đạo và người lao động về quy trình quản lý, văn hoá tổ chức và quan sát thực tế trên những sản phẩm mới mà doanh nghiệp tạo ra. Mức độ thể hiện các chức năng được người lao động ở các doanh nghiệp đánh giá theo thang 5 điểm (1 là thực hiện rất kém, 5 là thực hiện rất tốt).

c. Phân tích kết quả điều tra

- Kết quả đánh giá chức năng thực thi đổi mới

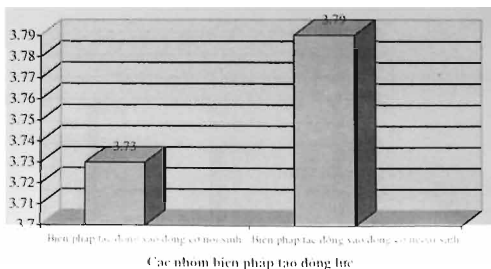


Biểu đồ 1: Kết quả thực hiện chức năng thực thi đổi mới

Chức năng này của người lãnh đạo có ba nhóm nội dung được đưa ra trung cầu ý kiến người lao động: xác định mục tiêu sáng tạo và khuyến khích người lao động tham gia xây dựng mục tiêu sáng tạo; tổ chức các nhóm làm việc để đề xuất ý tưởng sáng tạo và tổ chức các nhóm, các dự án áp dụng ý tưởng sáng tạo vào thực tiễn; đưa ra các biện pháp hỗ trợ, tạo điều kiện để các nhóm, các dự án thực thi tốt công việc. Kết quả đánh giá được phản ánh trên biểu đồ 1 theo ba nhóm nội dung: xác định mục tiêu; tổ chức nhóm, dự án làm việc về các vấn đề sáng tạo; các biện pháp hỗ trợ. Kết quả đánh giá phản ánh trên biểu đồ cho thấy, các hoạt động tổ chức nhóm làm việc và tổ chức hỗ trợ không thực hiện tốt bằng việc xác định mục tiêu sáng tạo.

- Kết quả đánh giá việc thực hiện chức năng tạo động lực

Người lãnh đạo chỉ có thể thuyết phục người lao động đi theo mình khi đáp ứng được các nhu cầu của họ. Đối với việc tạo động lực cho hoạt động sáng tạo, người lãnh đạo có thể đưa vào thực hiện những khuyến khích tăng cường các động cơ nội sinh sẽ phát huy được tác dụng lâu dài hơn so với việc tăng cường các động cơ ngoại sinh. Các biện pháp tác động vào động cơ nội sinh có thể là khuyến khích người lao động đưa ra ý tưởng mới, tạo cơ hội cho họ trình bày ý tưởng sáng tạo, dành cho họ cơ hội tự quyết định, khuyến khích họ tìm kiếm thông tin xử lý các vấn đề nảy sinh một cách sáng tạo. Các biện pháp tác động vào động cơ ngoại sinh có thể là công khai ủng hộ các ý tưởng sáng tạo của người lao động, tổ chức các cuộc thi ý tưởng và giải pháp mới, đánh giá và ghi nhận những đóng góp sáng tạo của người lao động, thưởng tiền, đề bạt dựa trên kết quả lao động sáng tạo. Kết quả đánh giá của người lao động về mức độ thực hiện các nội dung trên trong hoạt động của người lãnh đạo nhằm tăng cường động cơ hoạt động sáng tạo được trình bày trong biểu đồ 2.



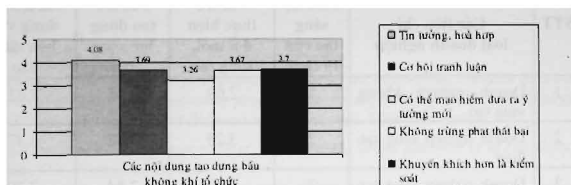
Biểu đồ 2: Mức độ thực hiện chức năng tạo động lực

Nhìn trên biểu đồ 2, chúng ta có thể thấy, người lãnh đạo vẫn chủ yếu tập trung vào những biện pháp khuyến khích động cơ ngoại sinh hơn những động cơ nội sinh. Theo kết quả nghiên cứu của Amabile (1983, 1996), động cơ nội sinh mới thực sự tăng cường kết quả của hoạt động sáng tạo và những gì liên quan đến động cơ ngoại sinh, chỉ những kích thích nào mang tính hỗ trợ (thông tin và kỹ thuật) mới có ý nghĩa tăng cường động lực cho hoạt động sáng tạo.

- Kết quả đánh giá việc thực hiện chức năng xây dựng văn hoá và tạo dựng bầu không khí tổ chức phù hợp

Bầu không khí tổ chức của doanh nghiệp, yếu tố biểu hiện bề nổi của văn hoá doanh nghiệp, được tạo ra chủ yếu nhờ những biện pháp tổ chức, quản lý của người lãnh đạo. Bầu không khí có tác dụng hỗ trợ sáng tạo được người lao động đánh giá theo các chỉ báo như: mối quan hệ tin tưởng, hoà hợp giữa các thành viên được tạo dựng; cơ hội tranh luận để giải quyết bất đồng ý kiến; môi trường mà người lao động có thể đưa ra ý tưởng mới mà không sợ bị trừng phạt...

Kết quả đánh giá mức độ thực hiện chức năng này được trình bày trên biểu đồ 3 cho thấy, người lao động đánh giá bầu không khí tổ chức được tạo dựng khá lành mạnh. Cụ thể là mức độ hoà hợp, tin tưởng giữa các thành viên trong các doanh nghiệp được đánh giá khá cao (4.1/5 điểm). Trong môi trường cởi mở, tin tưởng như vậy, họ có thể trao đổi, tranh luận để giải quyết khác biệt ý kiến (3.69/5 điểm). Đặc biệt, không khí an toàn trong các doanh nghiệp được đánh giá tốt, những sáng kiến, giải pháp mới được người lao động đưa ra mà không sợ bị trừng phạt, nhạo báng (3.26/5 điểm); lãnh đạo không trừng phạt những thất bại mà coi đó là bài học và khuyến khích tìm giải pháp khắc phục (3.67/5 điểm); tạo bầu không khí khuyến khích hơn là kiểm soát (3.7/5 điểm).



Biểu đồ 3: Mức độ thực hiện chức năng xây dựng văn hoá, tạo dựng bầu không khí tổ chức trong doanh nghiệp

- Đánh giá việc thực hiện các chức năng của lãnh đạo và mối quan hệ với tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp được khảo sát

Theo đánh giá của người lao động, mức độ thực hiện các nội dung hoạt động theo ba chức năng tăng cường tính sáng tạo của người lãnh đạo khá tốt. Trong đó, các nội dung thực hiện chức năng tạo đồng lực được đánh giá tốt nhất (điểm trung bình là 3,94/5 điểm); tuy nhiên cũng phải nhấn mạnh rằng, các biện pháp được đánh giá thực hiện tốt chủ yếu hướng vào khuyến khích những dòng cơ ngoại sinh, khuyến khích kiểu này về lâu dài sẽ ảnh hưởng tiêu cực tới sáng tạo và đổi mới. Trong khi đó, chức năng thực thi đổi mới và chức năng xây dựng văn hoá, tạo dựng bầu không khí tổ chức được đánh giá ở mức thực hiện thấp hơn và được thực hiện gần như nhau (điểm trung bình tương ứng là 3,70/5 điểm và 3,68/5 điểm)

Khi xem xét mối quan hệ giữa các chức năng của lãnh đạo với tính sáng tạo của tổ chức, chúng tôi phát hiện thấy mối tương quan thuận khá chặt giữa tính sáng tạo của tổ chức với việc thực hiện từng chức năng lãnh đạo. Cụ thể là mối tương quan giữa tính sáng tạo của tổ chức và mức độ thực hiện vai trò đổi mới trong doanh nghiệp là thuận và chặt với $r = 0,441$ và $p < 0,01$, mối tương quan giữa tính sáng tạo của tổ chức với mức độ thực hiện vai trò người tạo đồng lực cho hoạt động sáng tạo là thuận và chặt với $r = 0,544$ và $p < 0,01$, mối tương quan giữa tính sáng tạo của tổ chức với mức độ thực hiện vai trò người xây dựng văn hoá, tạo dựng bầu không khí tổ chức trong doanh nghiệp là thuận và chặt với $r = 0,428$ và $p < 0,01$.

Bảng 1: Tính sáng tạo và mức độ thực hiện chức năng lãnh đạo theo các nhóm doanh nghiệp

STT	Các tiêu chí loại doanh nghiệp	Mức độ sáng tạo của tổ chức	Vai trò thực hiện đổi mới, sáng tạo	Vai trò tạo đồng lực sáng tạo	Vai trò xây dựng văn hoá sáng tạo
1	Doanh nghiệp không sáng tạo	1	2,69	2,65	2,62
2	Doanh nghiệp sáng tạo thấp	2	3,25	3,32	3,37
3	Doanh nghiệp sáng tạo trung bình	3	3,47	3,54	3,39
4	Doanh nghiệp sáng tạo cao	4	3,63	3,79	3,60
5	Doanh nghiệp rất sáng tạo	5	4,09	4,36	4,09

Khi phân tích việc thực hiện các chức năng này theo nhóm với mức độ sáng tạo của tổ chức khác nhau, mức độ thực hiện các chức năng tăng lên theo mức tăng của tính sáng tạo của tổ chức (bảng 1).

Những quan sát thực tế và kết quả trao đổi của các nhà nghiên cứu với lãnh đạo và người lao động các doanh nghiệp được khảo sát cho phép khẳng định thêm các kết quả phân tích định lượng trên đây. Không phân biệt lĩnh vực sáng tạo, người lãnh đạo doanh nghiệp luôn có vai trò quan trọng nhất trong tăng cường tính sáng tạo của doanh nghiệp. Họ đặt ra mục tiêu sáng tạo, tổ chức thực hiện, cung cấp các hỗ trợ, khuyến khích động lực cho những cố gắng sáng tạo và tạo ra bầu không khí thuận lợi cho các ý tưởng sáng tạo xuất hiện và áp dụng vào thực tiễn. Những nơi thiếu vắng vai trò này của người lãnh đạo, doanh nghiệp làm việc thiếu sáng tạo và đổi mới, hiệu quả sản xuất, kinh doanh rất thấp.

Kết luận

Kết quả khảo sát thực tiễn tại 30 doanh nghiệp cho thấy, tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam được khảo sát thể hiện ở mức khá. Mỗi tương quan giữa tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp với mức độ thực hiện các chức năng của lãnh đạo là các tương quan thuận và khá chặt. Đặc biệt, mức độ thực hiện ba chức năng lãnh đạo trong các doanh nghiệp tăng lên thuận chiều với sự gia tăng tính sáng tạo của các doanh nghiệp khi xem xét theo các nhóm doanh nghiệp có mức sáng tạo tăng dần. Điều này lý giải vai trò quyết định của lãnh đạo, quản lý đối với việc tăng cường tính sáng tạo của tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam và sự thành công hay thất bại của sự nghiệp đổi mới, tăng cường tính cạnh tranh phụ thuộc vào việc người lãnh đạo doanh nghiệp có thực hiện tốt 3 chức năng lãnh đạo để tăng cường tính sáng tạo hay không.

Tài liệu tham khảo

1. Akkermans H. (1008). *Organizational climate as an intervening variable between leadership behavior and innovative productivity: An exploratory study*. Unpublished Master Thesis. Department of Business and Economics, Vlekhoe, Brussels.
2. Amabile T. M., *Creativity in context. Update to the social psychology of creativity*, Boulder, CO: Westview, 1996.
3. Amabile T. F., 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.
4. Basudar M., *Leading others to think innovatively together: Creative leadership*, Leadership Quarterly, 15, 103 - 122, 2004.

5. Dunphy D. & Stage D., *Under new management Australian organisation in transition*, Sydney, McGraw Hill, 1992.
6. Farris G. F., *Technical leadership: Much discussed but little understood*, Research Technology Management, 31, 12 - 16, 1988.
7. George J. M. & Zhou, *Dual tuning in a support context: Joint contributions of positive mood, negative mood and supervisory behaviors to employee creativity*, Academy of Management Journal, 2007.
8. Kahn W. A., *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, 33, 539 - 561, 1990.
9. Kanter R. M., *When a thousand flowers bloom Collective and social conditions for innovation in organizations*, Trong B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), Research in Organizational Behavior, 10, 169 - 211, 1988.
10. Koontz H., O'donnell C. & Werhlich H., *Những vấn đề cốt yếu của quản lý*, NXB Khoa học và Kỹ thuật, Hà Nội, 1992.
11. Leithwood K., *Leadership for School Restructuring*, Address to the International Congress for School Effectiveness and Improvement, Melbourne, Australia, 1994.
12. 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.
13. Marta S., Leritz L. E. & Mumford M. D., *Leadership skills and the group performance: Situational demands, behavioral requirements and planning*, Leadership Quarterly, 16, 97 - 120, 2005.
14. 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.
15. Scott S. G. & Bruce R. A., *Determinates of innovative behavior, A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of Management Journal, 137, 580 - 607, 1994.
16. Smircich L., *Concepts of culture and organisational analysis*, Administrative Science Quarterly, vol 28, 339 - 358, 1983.
17. Zhou J., *Promoting creativity through feedback*, trong Zhou J. & Shalley C. (Eds.) Handbook of Organizational Creativity, New York: Lawrence Erlbaum Associates, tr. 125 - 145, 2008.