

The Psychology of Innovation

Bài đọc

A.

Innovation is key to business survival, and companies put substantial resources into inspiring employees to develop new ideas. There are, nevertheless, people working in luxurious, state-of-the-art centres designed to stimulate innovation who find that their environment doesn't make them feel at all creative. And there are those who don't have a budget or much space, but who innovate successfully.

B.

For Robert B. Cialdini, Professor of Psychology at Arizona State University, one reason that companies don't succeed as often as they should is that innovation starts with recruitment. Research shows that the fit between an employee's values and a company's values makes a difference to what contribution they make and whether, two years after they join, they're still at the company. Studies at Harvard Business School show that, although some individuals may be more creative than others, almost every individual can be creative in the right circumstances.

C.

One of the most famous photographs in the story of rock'n'roll emphasises Cialdini's views. The 1956 picture of singers Elvis Presley, Carl Perkins, Johnny Cash and Jerry Lee Lewis jamming at a piano in Sun Studios in Memphis tells a hidden story. Sun's 'million-dollar quartet' could have been a quintet. Missing from the picture is Roy Orbison, a greater natural singer than Lewis, Perkins or Cash. Sam Phillips, who owned Sun, wanted to revolutionise popular music with songs that fused black and white music, and country and blues. Presley, Cash, Perkins and Lewis instinctively understood Phillips's ambition and believed in it. Orbison wasn't inspired by the goal, and only ever achieved one hit with the Sun label.

D.

The value fit matters, says Cialdini, because innovation is, in part, a process of change, and under that pressure we, as a species, behave differently, "When things change, we are hard-wired to play it safe." Managers should therefore adopt an approach that appears counterintuitive - they should explain what

stands to be lost if the company fails to seize a particular opportunity. Studies show that we invariably take more gambles when threatened with a loss than when offered a reward.

E.

Managing innovation is a delicate art. It's easy for a company to be pulled in conflicting directions as the marketing, product development, and finance departments each get different feedback from different sets of people. And without a system which ensures collaborative exchanges within the company, it's also easy for small pockets of innovation to disappear. Innovation is a contact sport. You can't brief people just by saying, "We're going in this direction and I'm going to take you with me."

F.

Cialdini believes that this 'follow-the-leader syndrome' is dangerous, not least because it encourages bosses to go it alone. "It's been scientifically proven that three people will be better than one at solving problems, even if that one person is the smartest person in the field." To prove his point, Cialdini cites an interview with molecular biologist James Watson. Watson, together with Francis Crick, discovered the structure of DNA, the genetic information carrier of all living organisms. 'When asked how they had cracked the code ahead of an array of highly accomplished rival investigators, he said something that stunned me. He said, "he and Crick had succeeded because they were aware that they weren't the most intelligent of the scientists pursuing the answer. The smartest scientist was called Rosalind Franklin who, Watson said, "was so intelligent she rarely sought advice".

G.

Teamwork taps into one of the basic drivers of human behaviour. "The principle of social proof is so pervasive that we don't even recognise it," says Cialdini. "If your project is being resisted, for example, by a group of veteran employees, ask another old-timer to speak up for it." Cialdini is not alone in advocating this strategy. Research shows that peer power, used horizontally not vertically, is much more powerful than any boss's speech.

H.

Writing, visualising and prototyping can stimulate the flow of new ideas. Cialdini cites scores of research papers and historical events that prove that even something as simple as writing deepens every individual's engagement in the project. It is, he says, the reason why all those competitions on breakfast cereal packets encouraged us to write in saying, in no more than 10 words: "I like Kellogg's Corn Flakes because... ." The very act of writing makes us more likely to believe it.

I.

Authority doesn't have to inhibit innovation but it often does. The wrong kind of leadership will lead to what Cialdini calls "captainitis, the regrettable tendency of team members to opt out of team responsibilities that are properly their". He calls it captainitis because, he says, "crew members of

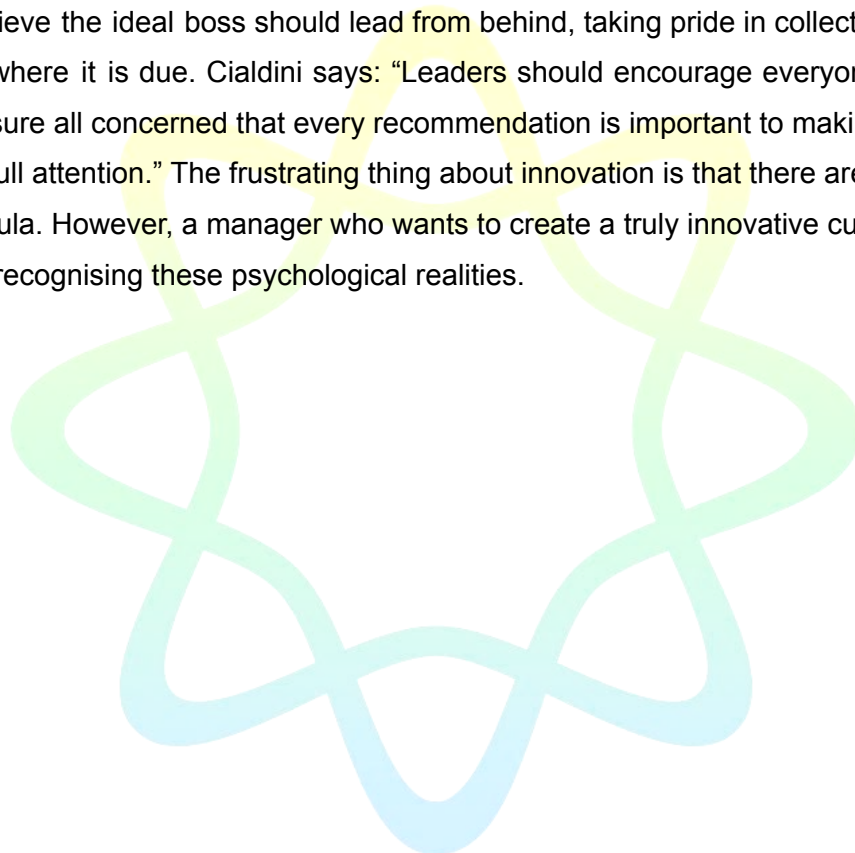
multi-pilot aircraft exhibit a sometimes deadly passivity when the flight captain makes a clearly wrong-headed decision". This behaviour is not, he says, unique to air travel, but can happen in any workplace where the leader is overbearing.

J.

At the other end of the scale is the 1980s Memphis design collective, a group of young designers for whom "the only rule was that there were no rules". This environment encouraged a free interchange of ideas, which led to more creativity with form, function, colour and materials that revolutionised attitudes to furniture design.

K.

Many theorists believe the ideal boss should lead from behind, taking pride in collective accomplishment and giving credit where it is due. Cialdini says: "Leaders should encourage everyone to contribute and simultaneously assure all concerned that every recommendation is important to making the right decision and will be given full attention." The frustrating thing about innovation is that there are many approaches, but no magic formula. However, a manager who wants to create a truly innovative culture can make their job a lot easier by recognising these psychological realities.



Câu hỏi

Questions 27-30

Choose the correct letter, A, B, C or D.

Write the correct letter in boxes 27-30 on your answer sheet.

27. The example of the "million-dollar quartet" underlines the writer's point about

- A. recognising talent.
- B. working as a team.
- C. having a shared objective.
- D. being an effective leader.

28. James Watson suggests that he and Francis Crick won the race to discover the DNA code because they

- A. were conscious of their own limitations.
- B. brought complementary skills to their partnership.
- C. were determined to outperform their brighter rivals.
- D. encouraged each other to realise their joint ambition.

29. The writer mentions competitions on breakfast cereal packets as an example of how to

- A. inspire creative thinking.
- B. generate concise writing.
- C. promote loyalty to a group.
- D. strengthen commitment to an idea.

30. In the last paragraph, the writer suggests that it is important for employees to

- A. be aware of their company's goals.
- B. feel that their contributions are valued.
- C. have respect for their co-workers' achievements.
- D. understand why certain management decisions are made.

Questions 31-35

Complete each sentence with the correct ending, A-G, below.
Write the correct letter, A-G, in boxes 31-35 on your answer sheet.

- A. take chances
B. share their ideas
C. become competitive
D. get promotion
E. avoid risk
F. ignore their duties
G. remain in their jobs.

31. Employees whose values match those of their employers are more likely to
32. At times of change, people tend to
33. If people are aware of what they might lose, they will often
34. People working under a dominant boss are liable to
35. Employees working in organisations with few rules are more likely to

Questions 36-40

Do the following statements agree with the claims of the writer in Reading Passage 3?
In boxes 36-40 on your answer sheet, write:
YES if the statement agrees with the claims of the writer
NO if the statement contradicts the claims of the writer
NOT GIVEN if it is impossible to say what the writer thinks about this.

36. The physical surroundings in which a person works play a key role in determining their creativity.
37. Most people have the potential to be creative.
38. Teams work best when their members are of equally matched intelligence.
39. It is easier for smaller companies to be innovative.
40. A manager's approval of an idea is more persuasive than that of a colleague.

Đáp án

Bảng tổng hợp đáp án bài đọc The psychology of innovation

27. C	28. A	29. D
30. B	31. G	32. E
33. A	34. F	35. B
36. NO	37. YES	38. NOT GIVEN
39. NOT GIVEN	40. NO	

Bảng tổng hợp tham khảo nhanh đáp án bài The psychology of innovation IELTS Reading

Questions 27-30

Questions 27	Đáp án
The example of the "million-dollar quartet" underlines the writer's point about A. recognising talent. B. working as a team. C. having a shared objective. D. being an effective leader.	C

Đáp án và đề bài Question 27

Phân tích: Đoạn B nhấn mạnh sự thống nhất giữa giá trị cá nhân và công ty. Trong đoạn C, Roy Orbison thất bại vì không cùng chung hoài bão (shared objective) với Sam Phillips, dù ông có tài năng thiên bẩm.

- **Vị trí:** Đoạn C, từ câu thứ 3 đến hết đoạn: Sun's 'million-dollar quartet' could have been a quintet... Orbison wasn't inspired by the goal, and only ever achieved one hit with the Sun label.
- **Từ khóa:** million-dollar quartet, shared objective.

Questions 28	Đáp án
--------------	--------

James Watson suggests that he and Francis Crick won the race to discover the DNA code because they	A
A. were conscious of their own limitations.	
B. brought complementary skills to their partnership.	
C. were determined to outperform their brighter rivals.	
D. encouraged each other to realise their joint ambition.	

Đáp án và đề bài Question 28

Phân tích: Watson giải thích thành công đến từ việc họ tự ý thức rằng mình không phải là người thông minh nhất. Aware they weren't the most intelligent đồng nghĩa với việc hiểu rõ hạn chế của bản thân (conscious of their own limitations).

- **Vị trí:** Đoạn F, câu thứ hai từ dưới lên: ...he and Crick had succeeded because they were aware that they weren't the most intelligent of the scientists pursuing the answer.
- **Từ khóa:** James Watson, Francis Crick, DNA code, limitations.

Questions 29	Đáp án
The writer mentions competitions on breakfast cereal packets as an example of how to	D
A. inspire creative thinking.	
B. generate concise writing.	
C. promote loyalty to a group.	
D. strengthen commitment to an idea.	

Đáp án và đề bài Question 29

Phân tích: Ví dụ về cuộc thi trên bao bì ngũ cốc dùng để chứng minh cho individual's engagement (sự cam kết/tham gia của cá nhân). Engagement tương đồng với commitment trong đáp án D.

- **Vị trí:** Đoạn H, câu thứ hai: ... even something as simple as writing deepens every individual's engagement in the project. It is, he says, the reason why all those competitions on breakfast cereal packets encouraged us to write...
- **Từ khóa:** breakfast cereal packets, commitment/engagement.

Questions 30	Đáp án
<p>In the last paragraph, the writer suggests that it is important for employees to</p> <p>A. be aware of their company's goals.</p> <p>B. feel that their contributions are valued.</p> <p>C. have respect for their co-workers' achievements.</p> <p>D. understand why certain management decisions are made.</p>	B

Đáp án và đề bài Question 30

Phân tích: Tác giả khuyên lãnh đạo nên đảm bảo mọi ý kiến đóng góp đều quan trọng (important) và được chú ý đầy đủ (full attention). Điều này có nghĩa là nhân viên cần cảm thấy đóng góp của họ được coi trọng (valued).

- **Vị trí:** Đoạn K (Đoạn cuối), câu thứ hai: Leaders should encourage everyone to contribute and simultaneously assure all concerned that every recommendation is important to making the right decision and will be given full attention.
- **Từ khóa:** last paragraph, contributions, valued.

Questions 31-35

Questions 31	Đáp án
<p>Employees whose values match those of their employers are more likely to</p>	G

Đáp án và đề bài Question 31

Phân tích: Việc vẫn ở lại công ty (still at the company) sau 2 năm đồng nghĩa với việc họ tiếp tục duy trì công việc của mình (remain in their jobs).

- **Vị trí:** Đoạn B, câu thứ hai: Research shows that the fit between an employee's values and a company's values makes a difference to... whether, two years after they join, they're still at the company.
- **Từ khóa:** values match, remain in their jobs.

Questions 32	Đáp án

At times of change, people tend to	E
------------------------------------	---

Đáp án và đề bài Question 32

Phân tích: Cụm từ play it safe (chơi an toàn) là một cách diễn đạt hình ảnh của việc tránh né rủi ro (avoid risk) khi đối mặt với sự thay đổi.

- **Vị trí:** Đoạn D, câu đầu tiên: When things change, we are hard-wired to play it safe.
- **Từ khóa:** times of change, avoid risk.

Questions 33	Đáp án
If people are aware of what they might lose, they will often	A

Đáp án và đề bài Question 33

Phân tích: Take more gambles (mạo hiểm/đánh cược nhiều hơn) tương ứng với "take chances" (nắm bắt cơ hội/liều lĩnh). Con người dễ mạo hiểm hơn khi đứng trước nguy cơ bị mất mát (threatened with a loss).

- **Vị trí:** Đoạn D, câu cuối cùng: Studies show that we invariably take more gambles when threatened with a loss than when offered a reward.
- **Từ khóa:** aware of what they might lose, take chances.

Questions 34	Đáp án
People working under a dominant boss are liable to	F

Đáp án và đề bài Question 34

Phân tích: Wrong kind of leadership (lãnh đạo sai cách) ở đây ám chỉ người sếp độc đoán (dominant boss). Hành động opt out of team responsibilities (từ bỏ trách nhiệm) chính là việc lờ đi nhiệm vụ của mình (ignore their duties).

- **Vị trí:** Đoạn I, câu thứ hai: The wrong kind of leadership will lead to what Cialdini calls captainitis, the regrettable tendency of team members to opt out of team responsibilities...
- **Từ khóa:** dominant boss, ignore their duties.

Questions 35	Đáp án
---------------------	---------------

Employees working in organisations with few rules are more likely to	B
--	---

Đáp án và đề bài Question 35

Phân tích: Môi trường no rules (không quy tắc) giúp thúc đẩy sự free interchange of ideas (trao đổi ý tưởng tự do), đồng nghĩa với việc nhân viên sẵn lòng chia sẻ ý tưởng của họ (share their ideas).

- **Vị trí:** Đoạn K, câu đầu và câu thứ hai: ... a group of young designers for whom "the only rule was that there were no rules." This environment encouraged a free interchange of ideas.
- **Từ khóa:** few rules, share their ideas.

Questions 36-40

Questions 36	Đáp án
The physical surroundings in which a person works play a key role in determining their creativity.	NO

Đáp án và đề bài Question 36

Phân tích: Tác giả đưa ra ví dụ về những người làm việc trong môi trường sang trọng nhưng không thấy sáng tạo, và những người thiếu thốn không gian nhưng vẫn đổi mới thành công. Điều này bác bỏ ý kiến cho rằng môi trường vật lý đóng vai trò quyết định (key role).

- **Vị trí:** Đoạn A, câu thứ hai: There are, nevertheless, people working in luxurious, state-of-the-art centres... who find that their environment doesn't make them feel at all creative.
- **Từ khóa:** physical surroundings, key role, creativity.

Questions 37	Đáp án
Most people have the potential to be creative.	YES

Đáp án và đề bài Question 37

Phân tích: Cụm từ almost every individual tương ứng với most people, và can be creative tương ứng với potential. Dẫn chứng này xác nhận hầu hết mọi người đều có tiềm năng sáng tạo nếu ở trong hoàn cảnh phù hợp.

- **Vị trí:** Đoạn B, câu cuối cùng: ...almost every individual can be creative in the right circumstances.
- **Từ khóa:** most people, potential, creative.

Questions 38	Đáp án
Teams work best when their members are of equally matched intelligence.	NOT GIVEN

Đáp án và đề bài Question 38

Phân tích: Bài đọc chỉ so sánh hiệu quả giữa làm việc nhóm (3 người) với cá nhân (1 người thông minh nhất). Tác giả hoàn toàn không đề cập hay so sánh việc các thành viên trong nhóm có cần phải có trí thông minh ngang bằng nhau hay không.

- **Vị trí:** Đoạn F: It's been scientifically proven that three people will be better than one at solving problems...
- **Từ khóa:** teams work best, equally matched intelligence.

Questions 39	Đáp án
It is easier for smaller companies to be innovative.	NOT GIVEN

Đáp án và đề bài Question 39

Phân tích: Mặc dù bài đọc nói về các yếu tố thúc đẩy sự đổi mới, nhưng không có bất kỳ sự so sánh nào về quy mô công ty (nhỏ hay lớn) ảnh hưởng đến mức độ dễ hay khó khi thực hiện cải tiến.

- **Vị trí:** Không có thông tin.
- **Từ khóa:** easier, smaller companies, innovative.

Questions 40	Đáp án
A manager's approval of an idea is more persuasive than that of a colleague.	NO

Đáp án và đề bài Question 40

Phân tích: Bài đọc khẳng định peer power (sức mạnh từ đồng nghiệp - tương ứng với colleague) mạnh mẽ hơn (more powerful) boss's speech (lời nói của sếp - tương ứng với manager). Câu hỏi nói ngược lại nên đáp án là NO.

- **Vị trí:** Đoạn G, câu cuối cùng: ...peer power, used horizontally not vertically, is much more powerful than any boss's speech.
- **Từ khóa:** manager's approval, persuasive, colleague.

Dịch nghĩa bài đọc

Đổi mới là chìa khóa cho sự sinh tồn của doanh nghiệp và các công ty luôn đổ dồn nguồn lực đáng kể để truyền cảm hứng cho nhân viên phát triển ý tưởng mới. Tuy nhiên, có những người làm việc trong các trung tâm hiện đại, sang trọng được thiết kế để kích thích sự đổi mới nhưng lại cảm thấy môi trường đó chẳng giúp họ sáng tạo chút nào. Ngược lại, có những người không có ngân sách, cũng chẳng có nhiều không gian, nhưng lại đổi mới rất thành công.

Theo Robert B. Cialdini, Giáo sư Tâm lý học tại Đại học Bang Arizona, một lý do khiến các công ty không thành công thường xuyên như mong đợi là vì sự đổi mới bắt đầu từ khâu tuyển dụng. Nghiên cứu cho thấy sự phù hợp giữa giá trị của nhân viên và giá trị của công ty sẽ tạo ra sự khác biệt trong đóng góp của họ và quyết định liệu sau hai năm, họ có còn gắn bó với công ty hay không. Các nghiên cứu tại Trường Kinh doanh Harvard chỉ ra rằng, mặc dù một số cá nhân có thể sáng tạo hơn những người khác, nhưng hầu như mọi cá nhân đều có thể sáng tạo trong những điều kiện phù hợp.

Một trong những bức ảnh nổi tiếng nhất trong lịch sử nhạc rock'n'roll đã củng cố quan điểm của Cialdini. Bức ảnh năm 1956 ghi lại cảnh các ca sĩ Elvis Presley, Carl Perkins, Johnny Cash và Jerry Lee Lewis cùng ngẫu hứng bên cây đàn piano tại Sun Studios ở Memphis đã kể một câu chuyện ẩn giấu. "Bộ tứ triệu đô" của Sun lẽ ra đã có thể là một bộ ngũ. Người thiếu trong bức ảnh là Roy Orbison, một ca sĩ có bản năng thiên phú hơn cả Lewis, Perkins hay Cash. Sam Phillips, chủ sở hữu Sun, muốn cách mạng hóa âm nhạc đại chúng bằng những bài hát kết hợp giữa nhạc của người da đen và da trắng, nhạc Country và Blues. Presley, Cash, Perkins và Lewis đã thấu hiểu bản năng và tin tưởng vào hoài bão của Phillips. Trong khi đó, Orbison không cảm thấy bị thuyết phục bởi mục tiêu đó và chỉ đạt được duy nhất một bản hit với hãng đĩa Sun.

Cialdini cho rằng sự phù hợp về giá trị rất quan trọng, bởi vì đổi mới một phần là quá trình thay đổi, và dưới áp lực đó, con người chúng ta hành xử khác đi. "Khi mọi thứ thay đổi, chúng ta được lập trình sẵn để chọn giải pháp an toàn." Do đó, các nhà quản lý nên áp dụng một cách tiếp cận có vẻ ngược đời - họ nên giải thích những gì sẽ bị mất đi nếu công ty không nắm bắt được một cơ hội cụ thể. Các nghiên cứu cho thấy chúng ta luôn sẵn sàng mạo hiểm khi bị đe dọa bởi một mất mát hơn là khi được hứa hẹn về một phần thưởng.

Quản lý sự đổi mới là một nghệ thuật tinh tế. Một công ty rất dễ bị kéo theo những hướng mâu thuẫn nhau khi các bộ phận marketing, phát triển sản phẩm và tài chính nhận được những phản hồi khác nhau từ các nhóm khách hàng khác nhau. Và nếu không có một hệ thống đảm bảo sự trao đổi cộng tác trong nội bộ, những "đốm lửa" đổi mới nhỏ nhoi cũng dễ dàng biến mất. Đổi mới là một "môn thể thao va chạm". Bạn không thể chỉ đạo mọi người chỉ bằng cách nói: "Chúng ta sẽ đi theo hướng này và tôi sẽ đưa các bạn đi cùng."

Cialdini tin rằng "hội chứng đi theo người lãnh đạo" này rất nguy hiểm, nhất là vì nó khuyến khích các ông chủ tự quyết định một mình. "Khoa học đã chứng minh rằng ba người sẽ giải quyết vấn đề tốt hơn một người, ngay cả khi người đó là người thông minh nhất trong lĩnh vực đó." Để chứng minh quan

điểm của mình, Cialdini dẫn ra cuộc phỏng vấn với nhà sinh học phân tử James Watson. Watson cùng với Francis Crick đã khám phá ra cấu trúc của DNA. Khi được hỏi làm thế nào họ có thể giải mã được nó trước hàng loạt đối thủ tài năng, ông đã nói một điều khiến tôi sửng sốt: Ông và Crick thành công vì họ nhận thức được rằng họ không phải là những người thông minh nhất trong số các nhà khoa học đang tìm kiếm câu trả lời. Nhà khoa học thông minh nhất là Rosalind Franklin, người mà theo Watson, "thông minh đến mức hiếm khi tìm kiếm lời khuyên từ người khác."

Làm việc nhóm khai thác một trong những động lực cơ bản của hành vi con người. Cialdini nói: "Nguyên tắc bằng chứng xã hội (social proof) phổ biến đến mức chúng ta thậm chí không nhận ra nó. Ví dụ, nếu dự án của bạn đang bị một nhóm nhân viên kỳ cựu phản đối, hãy nhờ một nhân viên kỳ cựu khác lên tiếng ủng hộ nó." Cialdini không đơn độc trong việc ủng hộ chiến lược này. Nghiên cứu cho thấy sức mạnh từ đồng nghiệp, khi được sử dụng theo chiều ngang thay vì từ trên xuống, mạnh mẽ hơn nhiều so với bất kỳ bài phát biểu nào của sếp.

Viết lách, hình ảnh hóa và tạo nguyên mẫu có thể kích thích luồng ý tưởng mới. Cialdini trích dẫn hàng loạt bài báo nghiên cứu và sự kiện lịch sử chứng minh rằng ngay cả một việc đơn giản như viết ra cũng làm sâu sắc thêm sự cam kết của mỗi cá nhân vào dự án. Ông cho rằng đó là lý do tại sao các cuộc thi trên vỏ hộp ngũ cốc ăn sáng khuyến khích chúng ta viết không quá 10 chữ: "Tôi thích Corn Flakes của Kellogg vì...". Chính hành động viết khiến chúng ta có nhiều khả năng tin vào điều đó hơn.

Quyền lực không nhất thiết phải cản trở sự đổi mới nhưng nó thường xuyên làm vậy. Kiểu lãnh đạo sai lầm sẽ dẫn đến cái mà Cialdini gọi là "bệnh thuyền trưởng" (captainitis) - một xu hướng đáng tiếc khi các thành viên trong nhóm từ bỏ trách nhiệm vốn thuộc về họ. Ông gọi đó là "captainitis" vì phi hành đoàn trên các máy bay nhiều phi công đôi khi biểu hiện sự thụ động chết người khi cơ trưởng đưa ra một quyết định sai lầm rõ rệt. Hành vi này không chỉ có trong ngành hàng không mà có thể xảy ra ở bất kỳ nơi làm việc nào mà người lãnh đạo quá độc đoán.

Ở một thái cực khác là nhóm thiết kế Memphis những năm 1980, một nhóm các nhà thiết kế trẻ mà đối với họ "quy tắc duy nhất là không có quy tắc nào cả". Môi trường này khuyến khích sự trao đổi ý tưởng tự do, dẫn đến sự sáng tạo hơn về hình dáng, chức năng, màu sắc và chất liệu, điều đã cách mạng hóa quan điểm về thiết kế nội thất.

Nhiều nhà lý thuyết tin rằng người sếp lý tưởng nên lãnh đạo từ phía sau, tự hào về thành tựu tập thể và ghi nhận công lao đúng lúc. Cialdini nói: "Lãnh đạo nên khuyến khích mọi người đóng góp, đồng thời đảm bảo với tất cả rằng mọi đề xuất đều quan trọng để đưa ra quyết định đúng đắn và sẽ được chú ý đầy đủ." Điều gây nản lòng về sự đổi mới là có nhiều cách tiếp cận nhưng không có công thức thần kỳ nào cả. Tuy nhiên, một nhà quản lý muốn tạo ra một nền văn hóa đổi mới thực sự có thể khiến công việc của họ dễ dàng hơn nhiều bằng cách công nhận những thực tế tâm lý này.