THỰC TRẠNG VỀ TƯ DUY MỞ CHỦ ĐỘNG CỦA NHÂN VIÊN TRONG DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

ThS. Cù Thị Lan Anh, ThS. Nguyễn Xuân An, SV. Nguyễn Quang Dương
Trường Đại học Hòa Bình
Tác giả liên hệ: nxan@daihochoabinh.edu.vn

Ngày nhận: 05/6/2025
Ngày nhận bản sửa: 15/6/2025
Ngày duyệt đăng: 24/6/2025
DOI: https://doi.org/10.71192/877264gngoqe

Tóm tắt

Trong bối cảnh các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) tại Việt Nam đối mặt với áp lực đổi mới liên tục, tư duy mở chủ động đang trở thành năng lực nhận thức quan trọng, góp phần thúc đẩy khả năng học hỏi, thích ứng và đổi mới trong tổ chức. Nghiên cứu này nhằm đánh giá thực trạng tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội thông qua khảo sát 269 người lao động, sử dụng bộ công cụ gồm 13 biến quan sát dựa trên thang đo AOT của Stanovich và Toplak (2023). Kết quả cho thấy mức AOT trung bình của nhân viên đạt 2,91, phản ánh nhận thức ở mức trung bình và chưa rõ nét. Phân tích ANOVA cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm nhân khẩu học, song, có xu hướng AOT cao hơn ở nhóm nữ, trình độ sau đại học và thâm niên 6-10 năm. Từ kết quả này, nghiên cứu đề xuất bốn nhóm giải pháp nhằm phát triển AOT trong doanh nghiệp, bao gồm: đào tạo kỹ năng phản tư; xây dựng môi trường tổ chức an toàn tâm lý; thiết lập cơ chế phản hồi học hỏi từ sai lầm; và phát huy vai trò nêu gương của lãnh đạo. Nghiên cứu góp phần cung cấp căn cứ thực tiễn cho các chiến lược phát triển nguồn nhân lực đổi mới tại DNNVV Việt Nam.
Từ khóa: *Tư duy mở chủ động, doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhân viên, Hà Nội.*

Evaluating the Present Status of Actively Open-Minded Thinking among Employees in Small and Medium-Sized Enterprises in Hanoi

Cu Thi Lan Anh, MA.; Nguyen Xuan An, MA.; Nguyen Quang Duong
Hoa Binh University
Corresponding Author: nxan@daihochoabinh.edu.vn

Abstract

In the context of increasing innovation demands faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) in Vietnam, actively open-minded thinking (AOT) has emerged as a critical cognitive capacity that fosters learning, adaptability, and innovation within organizations. This study aims to assess the current state of AOT among employees working in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Hanoi. A survey of 269 employees was conducted using a 13-item scale adapted from the AOT scale developed by Stanovich and Toplak (2023). Results show that the average AOT score among respondents was 2,91, indicating a moderate level of open-minded thinking. One-way ANOVA analysis revealed no statistically significant differences across demographic groups; however, higher AOT levels were observed among female employees, those with postgraduate education, and individuals with 6–10 years of work experience. Based on these findings, the study proposes four strategic solutions to enhance AOT in SMEs: (1) fostering reflective thinking through structured training programs; (2) cultivating a psychologically safe organizational environment; (3) establishing feedback mechanisms that support learning from failure; and (4) leveraging leadership role modeling to promote open thinking. This research provides practical implications for developing innovation-oriented human resources in Vietnam's SME sector.
Keywords**:** *Actively open-minded thinking, small and medium-sized enterprises, employee, Hanoi.*

1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh kinh tế toàn cầu diễn biến nhanh, phức tạp và khó lường, năng lực đổi mới và khả năng thích ứng của lực lượng lao động đang trở thành yêu cầu thiết yếu. Tại Việt Nam, DNNVV giữ vai trò trụng tâm trong nền kinh tế quốc dân, chiếm gần 98% tổng số doanh nghiệp, đóng góp khoảng 40%

GDP và tạo ra 5,5 triệu việc làm (Hoàng Thị Hồng, 2025; Báo cáo viên, 2025). Tuy nhiên, khu vực này thường gặp khó khăn trong tiếp cận vốn, đổi mới công nghệ và nâng cao năng suất. Một trong những rào cản lớn nhất hiện nay là hạn chế về năng lực đổi mới của đội ngũ nhân sự - yếu tố then chốt quyết định khả năng tồn tại trong môi trường cạnh tranh cao và nhiều biến động.

Trong bối cảnh đó, tư duy linh hoạt, sáng tạo và phản biện được xem là những phẩm chất cốt lõi của người lao động hiện đại. Tư duy mở, với khả năng chấp nhận và cân nhắc các quan điểm khác biệt, được nhiều nghiên cứu xác nhận là nền tảng của quá trình học hỏi, ra quyết định và đổi mới hiệu quả (Lim, 2019; Ummar và cộng sự, 2019). Trong đó, tư duy mở chủ động (Actively Open-minded Thinking - AOT), một biến thể mang tính hệ thống và chủ động hơn, đang thu hút sự quan tâm trong nghiên cứu hành vi tổ chức. Theo Baron (1985), AOT phản ánh xu hướng chủ động tìm kiếm, đánh giá các thông tin trái chiều trước khi kết luận (Svedholm-Häkkinen và Lindeman, 2018). Stanovich và West (1997) mở rộng khái niệm này với ba thành tố: hành vi tiếp nhận phản biện, thái độ chấp nhận bất đồng, và xu hướng trì hoãn phán đoán nhằm giảm thiểu thiên kiến. Toplak và cộng sự (2011) cũng nhấn mạnh AOT là yếu tố cốt lõi để nâng cao chất lượng ra quyết định trong bối cảnh phức tạp.

Nhiều nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng AOT có mối quan hệ chặt chẽ với hành vi đổi mới trong tổ chức. Cá nhân có AOT cao thường chấp nhận rủi ro hợp lý, học hỏi từ sai lầm và sẵn sàng thử nghiệm các giải pháp mới - những năng lực thiết yếu của đổi mới sáng tạo (Pennycook và Rand, 2019; Haran cộng sự, 2013). Tại nhiều quốc gia phát triển, AOT đã được tích hợp vào các chương trình phát triển nhân sự và văn hóa tổ chức học tập.

Ở Việt Nam, mặc dù AOT vẫn là một khái niệm mới, nhiều nghiên cứu đã đề cập đến các yếu tố liên quan như tư duy phản biện, sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp (Lê Thị Vinh, 2019; Vũ Thị Thu Hương và Đỗ Anh Đức, 2023). Tuy vậy, việc đo lường có hệ thống AOT trong bối cảnh DNVVN vẫn còn hạn chế – đặc biệt tại các đô thị lớn như Hà Nội, nơi tập trung đông DNNVV trong các lĩnh vực dịch vụ, công nghệ và sáng tạo. Tại đây, yêu cầu phát triển năng lực tư duy thích ứng, linh hoạt càng trở nên cấp thiết.

Từ đó, có thể thấy rằng khoảng trống nghiên cứu hiện nay nằm ở việc thiếu các khảo sát hệ thống về tư duy mở chủ động của nhân viên trong DNNVV tại Việt Nam, cũng như những định hướng cụ thể nhằm nâng cao năng lực này trong bối cảnh tổ chức. Việc đánh giá thực trạng AOT không chỉ giúp hiểu rõ hơn về tiềm năng đổi mới của lực lượng lao động, mà còn là cơ sở để thiết kế các chương trình đào tạo, phát triển nguồn nhân lực phù hợp với yêu cầu hội nhập và chuyển đổi số. Do vậy, bài viết này hướng đến mục tiêu đánh giá thực trạng tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNNVV tại thành phố Hà Nội, từ đó, đề xuất các giải pháp mang tính định hướng nhằm thúc đẩy AOT như một năng lực quan trọng cho sự phát triển của tổ chức.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Tư duy mở chủ động

2.1.1. Một số khái niệm

Tư duy mở chủ động (AOT) là một phong cách tư duy phản ánh sự chủ động, phản tư và cam kết với việc tìm kiếm chân lý. Khác với lối tiếp nhận thông tin thụ động, người có AOT tích cực truy vấn quan điểm trái chiều, đánh giá bằng chứng đa chiều và sẵn sàng điều chỉnh niềm tin khi có dữ liệu thuyết phục. Đây là một hình thức tư duy có hệ thống, giúp cá nhân vượt qua các thiên lệch nhận thức do cảm xúc hay niềm tin định hình trước đó.

Khái niệm AOT được giới thiệu bởi Jonathan Baron (1985) như một công cụ nâng cao năng lực lý luận thông qua việc tìm kiếm và cân nhắc quan điểm đối lập (Stanovich và Toplak, 2023). Dựa trên nền tảng này, Stanovich và West (1997) phát triển mô hình AOT với ba yếu tố: hành vi (chủ động tiếp cận phản biện), phản ứng (trì hoãn kết luận), và thái độ (sẵn sàng thay đổi quan điểm). Theo Stanovich và Toplak (2023), AOT là một đặc điểm nhận thức ổn định, có thể đo lường qua mức độ chấp nhận thông tin phản bác và khả năng điều chỉnh niềm tin. Không chỉ là kỹ năng suy nghĩ, AOT được xem là năng lực cốt lõi trong đánh giá thông tin khách quan, đóng vai trò trung tâm trong các mô hình tư duy lý trí hiện đại.

2.1.2. Đặc điểm của tư duy mở chủ động

Tư duy mở chủ động là một phong cách tư duy đặc biệt, khuyến khích cá nhân không chỉ tiếp nhận thông tin một cách thụ động mà còn chủ động tìm kiếm, phân tích và đánh giá các quan điểm, bằng chứng một cách khách quan và toàn diện. Trong công trình nghiên cứu của mình, Stanovich và Toplak (2023) đã chỉ ra rằng AOT được đo lường thông qua bốn đặc điểm chính: (1) sự sẵn sàng xem xét các quan điểm thay thế, (2) sự nhạy cảm với bằng chứng mâu thuẫn; (3) sự sẵn sàng trì hoãn phán đoán; và (4) tư duy phản tư. Những đặc điểm này không chỉ giúp cá nhân vượt qua các thiên kiến nhận thức, mà còn nâng cao chất lượng của quá trình ra quyết

định và hình thành niềm tin.

a) Sự sẵn sàng xem xét các quan điểm thay thế

Một trong những đặc điểm trọng yếu của tư duy mở chủ động là sự sẵn sàng xem xét các quan điểm thay thế. Đây là khuynh hướng nhận thức thể hiện năng lực tiếp nhận và đánh giá các ý kiến trái chiều, kể cả khi chúng mâu thuẫn với niềm tin sẵn có. Theo Stanovich và Toplak (2023), những cá nhân có mức AOT cao thường chủ động tìm kiếm, phân tích và đối chiếu nhiều lập luận khác nhau trước khi đưa ra kết luận. Quá trình này góp phần giảm thiểu các sai lệch nhận thức như thiên kiến xác nhận (confirmation bias)[1] hay thiên kiến cá nhân (myside bias), vốn khiến con người chỉ chú trọng thông tin củng cố lập trường sẵn có (Nickerson, 1998; Stanovich và West, 1997).

Khả năng cân nhắc quan điểm đối lập không chỉ phản ánh sự cởi mở trong tư duy, mà còn gắn liền với mức độ phản tư, tức khả năng tự chất vấn và điều chỉnh niềm tin dựa trên bằng chứng. Thay vì bác bỏ quan điểm lạ, người có AOT sẽ đặt ra các câu hỏi phản biện như: "Lập luận này có hợp lý không?" hay "Tôi có bỏ sót thông tin quan trọng nào không?" (Baron, 2008).

Trong bối cảnh tổ chức, đặc điểm này hỗ trợ quá trình ra quyết định khách quan, toàn diện và thích ứng tốt hơn với thay đổi. Do đó, trong nghiên cứu này, khả năng xem xét quan điểm thay thế được xác định là thành phần cốt lõi của AOT, phản ánh năng lực tư duy linh hoạt, phản biện và định hướng học hỏi trong môi trường công việc phức tạp.

b) Sự nhạy cảm với bằng chứng mâu thuẫn

Một trong những đặc điểm cốt lõi của tư duy mở chủ động là sự nhạy cảm với bằng chứng mâu thuẫn - tức khả năng nhận diện, tiếp nhận và xử lý thông tin trái ngược với niềm tin sẵn có. Theo Stanovich và Toplak (2023), đây không chỉ là khả năng tiếp thu dữ kiện mới, mà còn thể hiện thái độ chủ động tìm kiếm những bằng chứng có thể phủ định lập luận hiện tại. Đặc điểm này phản ánh một cơ chế phản tư linh hoạt, giúp cá nhân ra quyết định dựa trên lập luận khách quan thay vì cảm tính hay thành kiến.

Sự nhạy cảm với thông tin trái chiều giúp giảm thiểu thiên kiến xác nhận, vốn khiến con người chỉ chú ý đến dữ liệu củng cố niềm tin cũ (Nickerson, 1998). Khi cá nhân cân nhắc thông tin đối lập, họ nâng cao khả năng điều chỉnh lập trường phù hợp với bối cảnh thực tế, đồng thời, tăng cường năng lực tư duy phản biện và ra quyết định chính xác hơn.

Trong môi trường doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, đặc điểm này đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy đổi mới. Nhân viên có AOT cao thường sẵn sàng xem xét lại giả định, điều chỉnh giải pháp khi có dữ liệu mới, từ đó, đưa ra phương án thích ứng linh hoạt. West và cộng sự (2012) cho rằng, khả năng từ bỏ niềm tin không còn phù hợp là nền tảng cho tư duy sáng tạo nhóm. Ngoài ra, theo Baron (1993), sự hoài nghi hợp lý đối với giả định ban đầu giúp cá nhân cập nhật nhận thức kịp thời và tránh tư duy phiến diện. Trong nghiên cứu này, sự nhạy cảm với bằng chứng mâu thuẫn được xem là thành tố nền tảng thể hiện khả năng tư duy linh hoạt, khách quan và phản tư trong môi trường tổ chức.

c) Sự sẵn sàng trì hoãn phán đoán

Một đặc điểm cốt lõi của tư duy mở chủ động là sự sẵn sàng trì hoãn phán đoán - thể hiện khả năng kiềm chế xu hướng vội vàng trong suy nghĩ để đưa ra quyết định dựa trên thông tin toàn diện và phân tích kỹ lưỡng. Đây không phải là sự do dự, mà là biểu hiện của phản tư và thận trọng nhận thức, đặc biệt trong các tình huống có thông tin chưa đầy đủ hoặc quan điểm mâu thuẫn.

Theo Stanovich và Toplak (2023), trì hoãn phán đoán là một định hướng tư duy cho phép cá nhân kiểm tra chất lượng thông tin, từ đó, hạn chế sai lệch như thiên kiến xác nhận. Người có AOT cao thường tìm kiếm thêm dữ liệu phản bác để củng cố lập luận và tăng độ chính xác trong quyết định.

Như vậy, sự sẵn sàng trì hoãn phán đoán là một thành tố quan trọng trong cấu trúc của tư duy cởi mở chủ động. Nó không chỉ giúp cá nhân tránh được những sai lệch tư duy thông thường, mà còn hỗ trợ quá trình ra quyết định chất lượng cao trong các tình huống phức tạp. Việc nâng cao đặc điểm này không chỉ là nhu cầu cá nhân, mà còn là mục tiêu quan trọng trong giáo dục hiện đại, nơi đào tạo những con người có tư duy độc lập, biết cân nhắc kỹ lưỡng và có khả năng thích nghi hiệu quả với thế giới đầy biến động.

d) Tư duy phản tư

Tư duy phản tư (reflective thinking) là một thành tố cốt lõi của tư duy mở chủ động, đóng vai trò quan trọng trong quá trình ra quyết định. Theo Stanovich và Toplak (2023), tư duy phản tư thể hiện ở việc suy nghĩ cẩn trọng, thay vì phản ứng bốc đồng, giúp cá nhân đánh giá kỹ lưỡng thông tin và lựa chọn phương án hợp lý.

[1] Thiên kiến xác nhận là khuynh hướng tìm kiếm, diễn giải, và ghi nhớ thông tin theo cách ủng hộ niềm tin, giả định hoặc định kiến có sẵn của cá nhân. Điều này có thể làm giảm khả năng tiếp nhận hoặc xử lý thông tin mới một cách khách quan.

Khả năng này hạn chế sai lệch do hấp tấp, đồng thời, thúc đẩy quá trình phân tích hệ thống và ra quyết định dài hạn. Baron (2019) và Evans (2007) cho rằng, tư duy phản tư đặc biệt hiệu quả trong các tình huống phức tạp, đòi hỏi sự sáng tạo và đánh giá đa chiều. Trong môi trường doanh nghiệp, đặc biệt là DNNVV, tư duy phản tư giúp nhân viên tránh bị chi phối bởi cảm xúc hay áp lực tức thời, qua đó, nâng cao năng lực thích ứng, đổi mới và ra quyết định chiến lược hiệu quả, góp phần phát triển tổ chức một cách bền vững.

Như vậy, tư duy phản tư không chỉ giúp cá nhân đưa ra các quyết định chính xác hơn, mà còn đóng góp vào sự phát triển của một xã hội sáng tạo và công bằng hơn. Khi áp dụng AOT vào thực tiễn, cá nhân và tổ chức có thể cải thiện khả năng ra quyết định, tăng cường tính hiệu quả trong công việc và thúc đẩy sự phát triển bền vững trong môi trường cạnh tranh ngày nay. Việc khuyến khích và phát triển tư duy phản tư sẽ giúp không chỉ nâng cao chất lượng quyết định, mà còn góp phần vào việc xây dựng một môi trường làm việc lý trí, cởi mở và đầy sáng tạo.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Bộ công cụ khảo sát

Bộ công cụ khảo sát bao gồm 13 biến quan sát để thực hiện đo lường về tư duy mở chủ động của nhân viên trong một số DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội. Nhằm đảm bảo độ phù hợp của các thang đo với cách hiểu của người Việt Nam, nhóm nghiên cứu đã tiến hành dịch thang đo từ tiếng Anh sang ngôn ngữ bản địa là tiếng Việt. Quá trình dịch thuật được thực hiện bởi 02 chuyên gia độc lập có trình độ tiếng Anh C1 trở lên và đang là nghiên cứu viên tại các viện nghiên cứu về khoa học xã hội hoặc giảng viên tại trường đại học. Sau khi nhận được hai bản dịch từ các chuyên gia, nhóm nghiên cứu thực hiện tổng hợp và xác định nội dung các biến quan sát để đưa vào phiếu hỏi dưới đây.

Một phiếu hỏi được thiết kế để thực hiện điều tra khảo sát đối với nhân viên trong các DNVVN trên địa bàn thành phố Hà Nội sau khi các thang đo đã được chỉnh sửa theo ý kiến góp ý của các chuyên gia. Phiếu khảo sát bao gồm 03 phần chính. Phần thứ nhất cung cấp thông tin giới thiệu về nghiên cứu, nhóm thực hiện, đồng thời, trình bày rõ cam kết về bảo mật thông tin và sự đồng thuận tham gia từ người trả lời. Phần thứ hai nhằm thu thập một số thông tin về đặc điểm cá nhân của người tham gia khảo sát như: giới tính, dân tộc, trình độ đào tạo, độ tuổi, thâm niên làm việc, lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp mà người đó đang làm việc. Phần thứ ba là nội dung chính của bảng hỏi, gồm 13 chỉ báo đo lường mức độ tư duy mở chủ động (AOT) tương ứng với 13 câu hỏi. Mỗi biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ, cụ thể: *1-Hoàn toàn không đồng ý; 2-Không đồng ý phần lớn; 3-Bình thường; 4-Đồng ý phần lớn; 5-Hoàn toàn đồng ý*. Giá trị trung bình được phân loại và đối chiếu theo các mức trong Bảng 1.

Bảng 1. Mức phân loại theo giá trị trung bình

Mức phân loại	Giá trị trung bình
1	1,00 - 1,80
2	1,81 - 2,60
3	2,61 - 3,40
4	3,41 - 4,20
5	4,21 - 5,00

Nguồn: Nhóm nghiên cứu tổng hợp

2.2.2. Quy trình thu thập và phương pháp phân tích dữ liệu

Bảng hỏi khảo sát được thiết kế trên Google Form và phân phối trực tuyến theo phương pháp lấy mẫu hòn tuyết lăn (snowball sampling) (Cohen và cộng sự, 2012). Tất cả câu hỏi đều được thiết lập ở chế độ bắt buộc nhằm hạn chế tình trạng thiếu dữ liệu. Đường dẫn khảo sát được gửi đến người tham gia qua email, Facebook Messenger và Zalo trong khoảng thời gian từ ngày 03 đến ngày 22 tháng 4 năm 2025. Sau khi thu được 303 phản hồi, nhóm nghiên cứu tiến hành rà soát và làm sạch dữ liệu. Ba tiêu chí đánh giá tính hợp lệ được áp dụng, bao gồm: (1) thiếu dữ liệu - không ghi nhận do câu hỏi bắt buộc; (2) nội dung trả lời không phù hợp - không xuất hiện; và (3) phản hồi bất thường có quy luật. Kết quả, 34 phiếu phản hồi bị loại do vi phạm tiêu chí (3), trong đó, có 5 phiếu trả lời giống hệt nhau và 29 phiếu theo chuỗi lặp. Bộ dữ liệu cuối cùng gồm 269 phản hồi hợp

lệ được sử dụng cho phân tích định lượng.

Phân tích dữ liệu được thực hiện bằng phương pháp thống kê mô tả (trung bình, tỷ lệ, phương sai, độ lệch chuẩn) nhằm tóm tắt đặc điểm mẫu khảo sát. Đồng thời, kiểm định ANOVA một chiều được áp dụng để xác định sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm theo đặc điểm nhân khẩu học, thông qua so sánh giá trị trung bình giữa các nhóm.

2.2.3. Đặc điểm đối tượng khảo sát

Mẫu nghiên cứu gồm 269 nhân viên tại các DNNVV ở Hà Nội. Nữ chiếm 54,6%, cho thấy sự tham gia tích cực của lao động nữ. Đa số thuộc dân tộc Kinh (79,9%) và có trình độ đại học (62,5%), trong đó 16% có bằng sau đại học. Lực lượng lao động trẻ chiếm ưu thế với 47,6% dưới 30 tuổi, và 32% từ 30-40 tuổi. Về thâm niên, nhóm 6-10 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (36,8%), tiếp theo là dưới 5 năm (25,3%), phản ánh lực lượng lao động chủ yếu ở giai đoạn đầu và giữa sự nghiệp. Mẫu tập trung vào các lĩnh vực có tiềm năng đổi mới như thương mại (35,3%) và công nghệ - kỹ thuật (30,5%).

2.3. Kết quả phân tích

2.3.1. Độ tin cậy của các thang đo

Để đảm bảo độ tin cậy của các thang đo trong mô hình, nghiên cứu kiểm định hệ số Cronbach's Alpha cho yếu tố AOT, với ngưỡng chấp nhận từ 0,6 trở lên theo khuyến nghị của Hair Jr và cộng sự (2014). Quá trình đánh giá gồm hai bước: (1) loại bỏ các biến quan sát có tương quan biến-tổng dưới 0,3, vì chúng không phản ánh tốt khái niệm đo lường; (2) loại bỏ các biến có giá trị "*Cronbach's Alpha nếu bị loại bỏ*" lớn hơn giá trị alpha chung của thang đo (Hair Jr và cộng sự, 2014). Kết quả kiểm định cho thấy thang đo của yếu tố AOT đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha là 0,914 (lớn hơn 0,6), các biến quan sát có tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3 và không có biến nào cần loại bỏ (xem Bảng 2).

Bảng 2. Kết quả phân tích tương quan biến-tổng của các thang đo

Yếu tố/ Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu biến này bị loại bỏ	Phương sai thang đo nếu biến này bị loại bỏ	Tương quan biến - tổng hiệu chỉnh	Bình phương nhiều tương quan	Cronbach's Alpha nếu biến này bị loại bỏ
AOT01	35,01	89,451	0,617	0,477	0,908
AOT02	34,73	91,825	0,559	0,387	0,910
AOT03	35,07	88,084	0,635	0,537	0,907
AOT04	35,00	89,463	0,628	0,525	0,907
AOT05	35,19	86,522	0,655	0,485	0,907
AOT06	34,69	89,671	0,628	0,497	0,907
AOT07	34,84	90,990	0,653	0,508	0,907
AOT08	35,01	87,780	0,696	0,549	0,905
AOT09	35,04	87,991	0,700	0,524	0,905
AOT10	35,03	89,279	0,562	0,378	0,910
AOT11	35,06	86,205	0,742	0,672	0,903
AOT12	35,16	86,028	0,736	0,664	0,903
AOT13	34,77	92,325	0,500	0,329	0,912

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát

2.3.2. Thực trạng tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNNVV *trên địa bàn thành phố Hà Nội*

Bảng 3 dưới đây trình bày kết quả phân tích về thực trạng tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội. Giá trị trung bình tổng thể của biến AOT là 2,91 (SD = 0,783), được xếp ở mức trung bình (mức 3). Điều này cho thấy nhân viên tại các DNNVV ở Hà Nội có nhận thức và biểu hiện mức độ tư duy mở chủ động ở mức vừa phải, chưa thực sự nổi bật. Mức điểm trung bình này thấp hơn một số nghiên cứu trước trên nhóm nhân sự trong môi trường học thuật hoặc các tổ chức đổi mới cao, chẳng hạn như nghiên cứu của Haran và cộng sự (2013), trong đó, AOT ở các nhóm chuyên gia nghiên cứu thường đạt trung bình từ 3,2 đến 3,5 trên thang đo tương đương 4 điểm.

Xét riêng các chỉ báo quan sát, phần lớn các biến rơi vào khoảng từ 2,7 đến 3,2,

phản ánh mức độ đồng tình vừa phải. Một số biểu hiện tích cực của AOT như AOT01 ("Cân nhắc bằng chứng trái chiều") đạt 2,87, và AOT09 ("Sẵn sàng bị thuyết phục bởi lập luận vững chắc") đạt 2,84, cho thấy nhân viên có xu hướng công nhận vai trò của phản biện và lập luận logic. Tuy nhiên, các chỉ báo đảo chiều như AOT06 ("Cân nhắc nhiều ý kiến dẫn đến lộn xộn") lại có giá trị khá cao (3,20), phản ánh tồn tại nhận thức tiêu cực về việc tiếp nhận đa chiều, điều này có thể là biểu hiện của thiên kiến bảo thủ nhận thức (Stanovich và West, 2007).

Bảng 3. Kết quả phân tích thực trạng về tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội

Mã biến quan sát	Nội dung biến quan sát	Giá trị trung bình	*Độ* lệch chuẩn	Mức phân loại
AOT	***Tư duy mở chủ động***	2,91	0,783	***3***
AOT01	Mọi người nên luôn luôn cân nhắc đến những bằng chứng trái ngược với quan điểm của mình.	2,87	1,106	3
AOT02	Thay đổi suy nghĩ là một dấu hiệu của sự yếu đuối. (R)	3,16	1,003	3
AOT03	Tôi thích nghĩ rằng hành động của tôi được thúc đẩy bởi những lý do chính đáng.	2,81	1,183	3
AOT04	Điều quan trọng là phải giữ vững quan điểm của mình ngay cả khi có bằng chứng chống lại quan điểm đó. (R)	2,88	1,088	3
AOT05	Trực giác là sự hướng dẫn tốt nhất trong việc đưa ra quyết định. (R)	2,69	1,269	3
AOT06	Việc cân nhắc quá nhiều ý kiến khác nhau thường dẫn đến suy nghĩ lộn xộn.(R)	3,20	1,073	3
AOT07	Cá nhân mỗi người nên bỏ qua bằng chứng mâu thuẫn với quan điểm hiện tại của mình. (R)	3,04	0,939	3
AOT08	Đưa ra quyết định nhanh chóng là dấu hiệu của sự khôn ngoan. (R)	2,87	1,116	3
AOT09	Cho phép bản thân bị thuyết phục bởi một lập luận đối lập vững chắc là dấu hiệu của một tính cách tốt.	2,84	1,096	3
AOT10	Nếu tôi nghĩ điều gì đó là đúng thì tôi cảm thấy thoải mái, cho dù nó có đúng hay không.	2,85	1,209	3
AOT11	Cá nhân mỗi người nên xem xét thông tin mới thường xuyên.	2,83	1,163	3
AOT12	Mọi người nên xem lại kết luận của mình để đáp ứng với thông tin mới có liên quan	2,73	1,183	3
AOT13	Một số ý kiến quá quan trọng đến mức không thể từ bỏ cho dù có lý lẽ phản bác thuyết phục đến đâu. (R)	3,11	1,056	3

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

Bảng 4 trình bày sự khác biệt trong đánh giá giữa các nhóm về tư duy mở chủ động của nhân viên theo giá trị trung bình. Sau đó, sự khác biệt theo các nhóm đặc điểm về mẫu có ý nghĩa thống kê không được phân tích thông qua kiểm định F hoặc Welch.

Bảng 4. Phân tích sự khác biệt trong đánh giá giữa các nhóm về tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNNVV trên địa bàn thành phố Hà Nội

Đặc điểm		Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Sai số chuẩn của giá trị trung bình
Giới tính	Nam	2,85	0,783	0,071
	Nữ	2,97	0,782	0,064
Trình độ đào tạo	Cao đẳng	2,81	0,766	0,101
	Đại học	2,92	0,787	0,061
	Sau đại học	3,01	0,793	0,121
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	2,89	0,720	0,064
	Từ 30 - 40 tuổi	2,95	0,825	0,089
	Trên 40 tuổi	2,90	0,864	0,117
Thâm niên làm việc	Dưới 05 năm	2,88	0,792	0,096
	Từ 06-10 năm	3,03	0,785	0,079
	Từ 11-15 năm	2,92	0,814	0,113
	Trên 15 năm	2,73	0,710	0,100
Lĩnh vực hoạt động	Thương mại	2,92	0,778	0,080
	Du lịch	2,99	0,879	0,134
	Công nghệ và kỹ thuật	2,88	0,770	0,085
	Giáo dục và y tế	2,88	0,743	0,106

Nguồn: Kết quả phân tích từ dữ liệu khảo sát

Về nhóm giới tính, dù nữ giới có điểm trung bình AOT cao hơn nam, sự khác biệt không có ý nghĩa thống kê (F = 1,420, p = 0,234). Tuy nhiên, kết quả này vẫn phù hợp với một số nghiên cứu cho rằng phụ nữ có xu hướng nhạy bén và phản tư tốt hơn trong các tình huống phức tạp (Toplak và cộng sự, 2011; Haran và cộng sự, 2013). Một giả thuyết là nữ giới có thể được xã hội kỳ vọng phải lắng nghe và điều chỉnh tốt hơn trong môi trường tập thể, dẫn đến chỉ số AOT cao hơn nhẹ.

Về nhóm trình độ đào tạo của nhân viên, có sự tăng dần về điểm số tư duy mở chủ động theo trình độ học vấn, nhưng không đủ khác biệt để khẳng định có mối liên hệ thống kê rõ ràng (F = 0,833, p = 0,436). Tuy nhiên, theo lý thuyết phát triển tư duy bậc cao, trình độ học vấn cao thường liên quan đến khả năng đánh giá các lập luận trái chiều và cân nhắc lại niềm tin (Kitchener và King, 1981), điều phản ánh bản chất của tư duy mở chủ động. Như vậy, xu hướng tăng này có giá trị lý thuyết, dù chưa có sức mạnh thống kê.

Về nhóm độ tuổi, giá trị trung bình của AOT không có sự thay đổi rõ rệt giữa các nhóm tuổi, và kiểm định F cho thấy không có khác biệt đáng kể (F = 0,168, p = 0,845). Điều này cho thấy tuổi tác không phải là yếu tố chi phối đáng kể đến khả năng tư duy mở chủ động trong bối cảnh DNVVN hiện nay. Điều này trái ngược với quan điểm rằng người trẻ thường linh hoạt hơn trong việc tiếp nhận thông tin mới (Steinberg, 2005). Đối với nhân viên trẻ tại Việt Nam, sự thâm niên và văn hóa tôn trọng truyền thống có thể cản trở biểu hiện tư duy mở chủ động ở cả hai đầu tuổi (Nguyen và cộng sự, 2006; The Culture Factor Group, 2023).

Về thâm niên làm việc, nhóm có thâm niên 6-10 năm có mức AOT cao nhất (3,03), trong khi nhóm trên 15 năm thấp nhất (2,73). Dù kiểm định F (F = 1,779, p = 0,152) không cho thấy khác biệt có ý nghĩa thống kê, nhưng xu hướng này phù hợp với lý thuyết "*suy giảm đổi mới theo thời gian*", tức là, những người làm việc lâu năm thường có xu hướng bảo thủ, ít thay đổi niềm tin hoặc thói quen tư duy (Levitt và March, 1988).

Theo lĩnh vực hoạt động của doanh nghiệp, mức AOT cao nhất ở nhóm du lịch, thấp nhất ở hai nhóm là công nghệ và kỹ thuật, giáo dục và y tế (đều 2,88). Tuy nhiên, kiểm định F (F = 0,220, p = 0,882) xác nhận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Kết quả này có thể phản ánh một số yếu tố môi trường: du lịch là lĩnh vực có đặc thù linh hoạt, phải xử lý đa dạng tình huống, còn giáo dục và công nghệ lại có tính quy trình và nguyên tắc cao hơn, từ đó, làm giảm không gian tư duy đa chiều trong thực tiễn công việc.

Kết quả phân tích cho thấy mặc dù có xu hướng chênh lệch nhẹ về mức tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNVVN tại Hà Nội giữa các nhóm giới tính, trình độ, thâm niên và lĩnh vực nghề nghiệp, nhưng không có sự khác biệt thống kê đáng kể. Điều này phản ánh rằng các yếu tố cá nhân chưa đủ mạnh để tạo nên khác biệt về tư duy mở, mà nguyên nhân sâu xa có thể đến từ môi trường tổ chức thiếu yếu tố hỗ trợ học hỏi và an toàn tâm lý. Việc nâng cao tư duy mở chủ động cần tiếp cận theo hướng thay đổi văn hóa tổ chức, khuyến khích phản tư, đối thoại và cho phép sai sót được nhìn nhận như cơ hội học hỏi.

3. Kết luận và khuyến nghị

Kết quả khảo sát trong nghiên cứu cho thấy mức độ tư duy mở chủ động (của nhân viên trong các DNNVV tại Hà Nội vẫn đang ở mức trung bình, với giá trị trung bình tổng thể là 2.91 trên thang Likert-5. Điều này phản ánh rằng mặc dù nhân viên đã có những nhận thức nhất định về vai trò của tư duy mở, nhưng mức độ thể hiện trong thực tế công việc chưa thực sự nổi bật. Nhiều biểu hiện tích cực của tư duy mở chủ động như "*sẵn sàng bị thuyết phục bởi lập luận vững chắc*" hay "*cân nhắc bằng chứng trái chiều*" chỉ dừng lại ở mức đồng tình nhẹ. Đáng chú ý, một số chỉ báo phản ánh thiên kiến tiêu cực đối với tư duy đa chiều lại đạt điểm cao, chẳng hạn như "việc cân nhắc quá nhiều ý kiến dẫn đến suy nghĩ lộn xộn" (M = 3,20). Dựa trên những kết quả này, có thể thấy rằng việc phát triển tư duy mở chủ động của nhân viên là một yêu cầu cấp thiết nhằm nâng cao năng lực đổi mới và khả năng thích ứng trong môi trường kinh doanh ngày càng biến động. Từ đây, nhóm nghiên cứu khuyến nghị một số giải pháp nhằm thúc đẩy việc phát triển tư duy mở chủ động của nhân viên trong các DNVVN.

Thứ nhất, phát triển nhận thức và kỹ năng phản tư thông qua đào tạo có định hướng. Việc nâng cao tư duy mở chủ động cần bắt đầu từ việc rèn luyện năng lực phản tư có hệ thống - tức khả năng xem xét lại các giả định và niềm tin cá nhân để thích ứng linh hoạt với hoàn cảnh mới. Để thúc đẩy khả năng phản tư, các doanh nghiệp cần tổ chức các chương trình đào tạo chuyên sâu về tư duy phản biện và nhận diện các dạng thiên kiến nhận thức phổ biến. Chương trình có thể tích hợp các nội dung như: phân tích các thiên kiến nhận thức thường gặp như "thiên kiến xác nhận", "hiệu ứng mỏ neo" (anchoring bias)[1], hay "ảo tưởng quá tự tin" (overconfidence effect)[2]; kết hợp với các bài tập mô phỏng tình huống thực tế nhằm giúp nhân viên luyện tập kỹ năng điều chỉnh niềm tin dựa trên bằng chứng mới (belief revision). Điều này không chỉ hỗ trợ phát triển tư duy linh hoạt, mà còn giúp tăng cường khả năng ra quyết định trong các tình huống không rõ ràng. Đặc biệt, nên tập trung vào nhóm nhân viên có thâm niên 6-10 năm - đối tượng có mức AOT cao nhất (3,03) - để hình thành lực lượng nòng cốt lan tỏa văn hóa học hỏi và chia sẻ tri thức trong tổ chức.

Thứ hai, xây dựng môi trường tổ chức hỗ trợ tư duy mở chủ động. Tư duy mở chủ động khó có thể hình thành và phát triển nếu môi trường tổ chức thiếu không gian cho phản biện, phản hồi đa chiều và cảm giác an toàn tâm lý khi bày tỏ quan điểm khác biệt. Khảo sát thực tế cho thấy nhiều nhân viên vẫn e ngại tiếp nhận ý kiến đối lập, thể hiện qua các phát biểu như "nên bỏ qua bằng chứng mâu thuẫn" (AOT07) có điểm trung bình khá cao. Điều này phản ánh rào cản từ văn hóa tổ chức khép kín, né tránh mâu thuẫn. Để khắc phục, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường "an toàn tâm lý" (Edmondson, 1999), nơi nhân viên được khuyến khích nêu ý kiến trái chiều mà không sợ bị đánh giá. Việc tổ chức họp định kỳ với vai trò phản biện luân phiên sẽ giúp bình thường hóa sự khác biệt nhận thức. Đồng thời, doanh nghiệp nên ghi nhận các hành vi tư duy mở qua các cơ chế như khen thưởng, phản hồi 360 độ hoặc vinh danh cá nhân có đóng góp đổi mới, từ đó nuôi dưỡng một văn hóa tổ chức học hỏi và sáng tạo.

Thứ ba, xây dựng cơ chế phản hồi của tổ chức và học tập từ sai lầm. Tâm lý sợ sai và văn hóa đổ lỗi là rào cản lớn đối với sự phát triển tư duy mở chủ động trong tổ chức. Khi nhân viên lo ngại bị phán xét, họ có xu hướng né tránh phản hồi và bảo vệ quan điểm cá nhân, làm giảm khả năng học hỏi và cải tiến. Để khắc phục, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa chấp nhận rủi ro mang tính học tập và coi sai lầm là cơ hội phát triển. Một số biện pháp thiết thực bao gồm: khuyến khích ghi chép "nhật ký thất bại", tổ chức các buổi chia sẻ "bài học từ sai lầm", và áp dụng phản hồi 360 độ để tạo đối thoại hai chiều giữa các cấp. Ngoài ra, cơ chế phản hồi phản tư sau các dự án lớn giúp nhân viên nhìn lại quá

[1] *Hiệu ứng mỏ neo* là một dạng nhận thức sai lệch khiến mọi người tập trung vào phần thông tin có sẵn đầu tiên (mỏ neo) được trao cho họ khi đưa ra quyết định.

[2] *Ảo tưởng quá tự tin* khi cá nhân quá tự tin vào bản thân, vào ý tưởng, ý kiến của mình mà không hề nhận ra hay ý thức được những điểm yếu của chính mình. Từ đó, cá nhân không thể đón nhận các ý tưởng khác hay các phản biện.

trình ra quyết định và học hỏi sâu hơn. Khi tổ chức tạo ra môi trường khuyến khích minh bạch, dám nhận lỗi và phản tư, tư duy mở chủ động sẽ có điều kiện phát triển bền vững, góp phần thúc đẩy đổi mới và năng lực thích ứng của toàn bộ hệ thống.

Thứ tư, truyền cảm về thực hành tư duy mở từ lãnh đạo tổ chức. Lãnh đạo cấp trung và cấp cao đóng vai trò then chốt trong việc lan tỏa tư duy mở chủ động thông qua hành vi làm gương. Khi họ sẵn sàng điều chỉnh quan điểm dựa trên bằng chứng mới hoặc lắng nghe phản hồi từ cấp dưới, họ không chỉ truyền thông điệp tích cực về tư duy mở, mà còn tạo môi trường an toàn cho nhân viên phản biện và học hỏi. Một cách hiệu quả là lãnh đạo chia sẻ công khai các trường hợp thay đổi quyết định nhờ góp ý từ nhân viên. Điều này thể hiện sự minh bạch, khiêm tốn và tôn trọng tri thức tập thể. Đồng thời, doanh nghiệp nên khuyến khích lãnh đạo mời gọi phản biện trong quá trình xây dựng chiến lược, nhằm khai thác trí tuệ tập thể và nhận diện điểm mù tư duy. Cơ chế ghi nhận và khen thưởng các hành vi thể hiện tinh thần học hỏi, kể cả từ cấp quản lý, cũng góp phần củng cố văn hóa tư duy mở. Khi lãnh đạo nêu gương trong phản tư và thích ứng, tổ chức sẽ phát triển môi trường học hỏi, sáng tạo và linh hoạt hơn.

Tài liệu tham khảo

Báo cáo viên. (2025). *Doanh nghiệp nhỏ và vừa đóng góp quan trọng vào nền kinh tế*. Baocaovien.Vn. https://baocaovien.vn/tin-tuc/doanh-nghiep-nho-va-vua-dong-gop-quan-trong-vao-nen-kinh-te/199865.html

Baron, J. (1993). Why teach thinking?-An essay. *Applied Psychology*, *42*(3), 191-214.

Baron, J. (2008). *Thinking and Deciding* (4th ed.). Cambridge University Press.

Baron, J. (2019). Actively open-minded thinking in politics. *Cognition*, *188*, 8-18.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2012). Research methods in education. In *Professional Development in Education* (6th ed., Vol. 38, Issue 3). Routledge.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383.

Evans, J. S. B. T. (2007). *Hypothetical thinking: Dual processes in reasoning and judgement*. Psychology Press.

Hair Jr, J. F., William, Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis (MVDA). *Pharmaceutical Quality by Design: A Practical Approach*. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118895238. ch8.

Haran, U., Ritov, I., & Mellers, B. A. (2013). The role of actively open-minded thinking in information acquisition, accuracy, and calibration. *Judgment and Decision Making*, *8*(3), 188-201.

Hoàng Thị Hồng. (2025). Nhu cầu được hỗ trợ tài chính của doanh nghiệp nhỏ và vừa Việt Nam. *Tạp Chí Quản Lý Nhà Nước*. https://www.quanlynhanuoc.vn/2025/02/25/nhu-cau-duoc-ho-tro-tai-chinh-cua-doanh-nghiep-nho-va-vua-viet-nam/

Kitchener, K. S., & King, P. M. (1981). Reflective judgment: Concepts of justification and their relationship to age and education. *Journal of Applied Developmental Psychology*, *2*(2), 89-116.

Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, *14*(1), 319-338.

Nguyen, P.-M., Terlouw, C., & Pilot, A. (2006). Culturally appropriate pedagogy: the case of group learning in a Confucian Heritage Culture context. *Intercultural Education*, *17*(1), 1-19.

Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: A ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, *2*(2), 175-220.

Stanovich, K. E., & Toplak, M. E. (2023). Actively open-minded thinking and its measurement. *Journal of Intelligence*, *11*(2), 27.

Stanovich, K. E., & West, R. F. (1997). Reasoning independently of prior belief and individual differences in actively open-minded thinking. *Journal of Educational Psychology*, *89*(2), 342.

Stanovich, K. E., & West, R. F. (2007). Natural myside bias is independent of cognitive ability. *Thinking & Reasoning*, *13*(3), 225-247.

Steinberg, L. (2005). Cognitive and affective development in adolescence. *Trends in Cognitive Sciences*, *9*(2), 69–74.

The Culture Factor Group. (2023). *Country comparison tool: Vietnam*. Theculturefactor.Com. https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=vietnam

Toplak, M. E., West, R. F., & Stanovich, K. E. (2011). The Cognitive Reflection Test as a predictor of performance on heuristics-and-biases tasks. *Memory & Cognition*, *39*(7), 1275-1289.

West, R. F., Meserve, R. J., & Stanovich, K. E. (2012). Cognitive sophistication does not attenuate the bias blind spot. *Journal of Personality and Social Psychology*, *103*(3), 506.