

NGHIÊN CỨU LÝ THUYẾT BẤT HÒA NHẬN THỨC TRONG VIỆC ĐỘNG VIÊN TINH THẦN NGƯỜI LAO ĐỘNG

● NGUYỄN THỊ THANH NGUYỆT

TÓM TẮT:

Nghiên cứu về thuyết bất hòa nhận thức (Cognitive dissonance theory - CDT) và ứng dụng ở lĩnh vực quản trị nhân sự, hành vi tổ chức từ lâu đã được các học giả trên thế giới quan tâm. Hiểu được tác động của các yếu tố tâm lý đến môi trường làm việc rất quan trọng đối với các tổ chức và quá trình ra quyết định của các nhà quản trị. Mục đích của bài viết này nhằm mở rộng tài liệu về CDT bằng cách khám phá một số kết quả nghiên cứu điển hình trên thế giới trong lĩnh vực quản trị và những vấn đề liên quan đến con người trong tổ chức. Nhận thấy đóng góp của CDT đối với sự phát triển kiến thức trong lĩnh vực này, bài viết hy vọng sẽ khơi dậy sự quan tâm nhiều hơn, sâu sắc hơn của các nhà nghiên cứu Việt Nam trong tương lai.

Từ khóa: bất hòa nhận thức, quản lý, thay đổi thái độ, động lực làm việc.

1. Đặt vấn đề

Trong lĩnh vực nghiên cứu hành vi tổ chức, các nhà quản lý được khuyến nghị coi trọng yếu tố động viên hay nói cách khác là tạo động lực cho người lao động bằng các cách thức khác nhau. Nhiều học thuyết quản trị theo trường phái tâm lý xã hội học được ứng dụng, như: Thuyết nhu cầu của A. Maslow, Thuyết hai nhân tố của Herzberg, Học thuyết X - Y của Douglas McGregor hay Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom... Hiện nay, điều quan trọng cần phải tính đến các yếu tố tâm lý trong hoạt động của tổ chức, vì đó là nguyên nhân dẫn tới những vấn đề như công việc kém hiệu quả, xung đột, không hài lòng, tổn thất lợi nhuận,... Ngoài ra, hiểu rõ tác động của các yếu tố tâm lý đến môi trường làm việc có ý nghĩa quan trọng đối

với tổ chức và quá trình ra quyết định, vì các giải pháp đổi mới có thể được áp dụng để quản lý tốt hơn. Năm 1957, Leon Festinger đưa ra thuyết CDT và giới thiệu ở lĩnh vực tâm lý xã hội nhưng dần dần nó cũng đã trở thành một lý thuyết được nhắc đến nhiều trong nghiên cứu quản trị. Lý thuyết này đã khai mở những con đường mới trong việc tìm hiểu các hành vi quan trọng tại nơi làm việc.

Thực tế tại một tổ chức, nơi phức hợp bởi nhiều cá nhân với nhận thức, giá trị khác nhau thì để tất cả mọi người có cùng suy nghĩ, cùng hành vi vì các mục tiêu chung không phải là điều dễ dàng. Nhìn chung, các nhà quản lý luôn gặp thách thức phải định hướng hoặc mong muốn thay đổi hành vi của nhân viên. Chẳng hạn như yêu cầu một nhóm thực hiện một quy trình mới hay yêu cầu

một cá nhân đến nơi làm việc đúng giờ. Chìa khóa để thay đổi thành công và lâu dài chính là động lực. Ở Việt Nam, dù lý thuyết này đã được đề cập từ lâu, nhưng đa số lý giải về hành vi con người từ khía cạnh tâm lý học và một chút ở lĩnh vực bán hàng. Bài viết sẽ tiếp cận các nghiên cứu ứng dụng CDT trong lĩnh vực hành vi tổ chức, nhằm tạo động lực cho người lao động, tăng hiệu suất làm việc.

2. Lý thuyết bất hòa nhận thức

Theo Festinger (1957), khi một cá nhân có hai hoặc nhiều nhận thức trái ngược nhau, họ sẽ cảm thấy một trạng thái khó chịu - sự bất hòa - cho đến khi họ có thể giải quyết trạng thái này bằng cách thay đổi nhận thức của mình. Tình trạng bất hòa nhận thức sẽ xảy ra khi một người trải qua căng thẳng bởi hành động của họ mâu thuẫn hoặc không phù hợp với các giá trị hoặc niềm tin của họ.

Trong lý thuyết của mình, Festinger đã định nghĩa nhận thức là bất kỳ biểu hiện tinh thần nào của con người, tức là nhận thức bao gồm thái độ, niềm tin hoặc tri thức về hành vi của chính mình. Ông cho rằng chính trạng thái không thoải mái do những nhận thức khác biệt gây ra sẽ thúc đẩy các cá nhân tìm cách giảm thiểu mức độ bất hòa mà họ phải trải qua. Sự bất hòa sẽ được cố gắng giảm thiểu bằng cách loại bỏ nhận thức bất hòa, thêm nhận thức hài hòa mới hoặc giảm tầm quan trọng của nhận thức bất hòa. Ví dụ, nếu chúng ta có sự bất hòa trong việc “ăn uống thoải mái những món ngon yêu thích” và “tôi cần giảm cân”. Lúc này, chúng ta có thể làm giảm thiểu sự bất hòa bằng 3 cách, đó là: tôi chưa phải là quá thừa cân (loại bỏ nhận thức bất hòa), tôi có thể tập thể dục sau khi ăn thì sẽ không tăng cân (thêm nhận thức hài hòa mới), ăn thoải mái một bữa cũng không tăng cân thêm ngay được (giảm tầm quan trọng của nhận thức bất hòa).

Tới năm 1959, Festinger và Carlsmith đã công bố một thử nghiệm cổ điển và sớm nhất về CDT. Các học giả đã cho 2 nhóm người thực hiện cùng 1 công việc rất nhàm chán, lặp đi lặp lại rất lâu. Sau

đó, họ đề nghị 2 nhóm sẽ nói công việc này rất thú vị để thuyết phục người khác tham gia vào. Họ khuyến khích lời nói dối ấy bằng tiền thưởng. Một nhóm hứa được thưởng \$1 và một nhóm được \$20. Lúc này, 2 nhóm sẽ có cách giải quyết bất hòa nhận thức khác nhau. Người ta mong đợi nhóm \$20, được trả nhiều tiền hơn sẽ cố gắng nói dối tốt hơn. Tuy nhiên, nhóm \$1 đã nỗ lực hơn trong việc nói dối công việc rất vui và thú vị. Sau đó, họ được yêu cầu cho biết có thực sự cảm thấy công việc thú vị thật không. Những người được hứa thưởng \$20 cho rằng công việc rất nhàm chán, trong khi những người được thưởng \$1 trả lời rằng họ thấy công việc quả thực thú vị. Việc giải quyết bất hòa nhận thức giữa 2 nhóm được lý giải như sau: Thái độ của nhóm \$20 không đổi, nhưng vì được hứa thưởng số tiền đủ lớn khiến họ thay đổi hành vi (\$20 đủ để biện minh cho hành vi ngược với thái độ); Nhóm \$1 thì trong trạng thái bị bất hòa nhận thức cao hơn, họ có thể đã luyện tập nó trong đầu nhiều hơn, nghĩ ra nhiều cách diễn đạt hơn, nói một cách thuyết phục hơn,... nghĩa là \$1 thì không đáng để nói dối, họ đã cố gắng thay đổi quan điểm của mình và cho rằng công việc khá thú vị. Thử nghiệm nhằm kiểm chứng 2 dẫn xuất của lý thuyết này đưa ra vào năm 1957: (1) Nếu một người bị thuyết phục làm hoặc nói điều gì đó trái ngược với quan điểm riêng của mình, người đó sẽ có khuynh hướng thay đổi quan điểm của mình để khiến nó phù hợp với những gì bản thân đã làm hoặc đã nói; (2) Áp lực được sử dụng để kích hoạt hành vi công khai càng lớn (vượt quá mức tối thiểu cần thiết để kích hoạt nó), thì khuynh hướng nêu trên sẽ càng yếu đi.

Hiện nay, CDT đã được nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực như giáo dục, hành vi tổ chức, marketing... Trong giới hạn bài viết này, tác giả chỉ xem xét các nghiên cứu ứng dụng CDT nhằm tạo động lực cho người lao động.

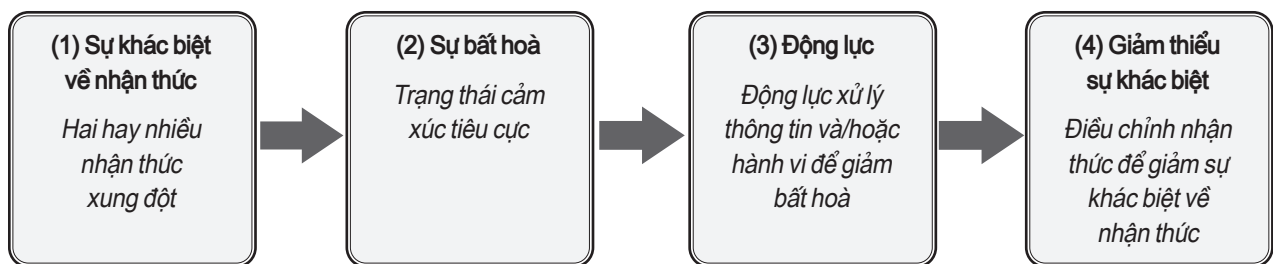
3. Quy trình kích thích và giảm bớt sự bất hòa nhận thức

Các nhà quản trị thường xuyên tìm cách tạo ra sự thay đổi hiệu quả và lâu dài giữa các nhân

viên. Khi cố gắng thay đổi, mỗi nhà quản trị phải xem xét điều gì sẽ thúc đẩy một nhân viên cụ thể tại một thời điểm cụ thể. Để tạo ra sự thay đổi lâu dài, người ta tin rằng cần phải thay đổi thái độ, niềm tin hoặc giá trị. Sự bất hòa về nhận thức được coi là động lực mạnh mẽ để thay đổi (M. Gruber, 2003).

Quy trình 4 bước kích thích và giảm bớt sự bất hòa. (Hình 1)

Hình 1: Quy trình 4 bước



Nguồn: Hinojosa et. al. (2016)

CDT cho rằng các cá nhân thích sự nhất quán trong nhận thức và cảm thấy khó chịu khi họ bị phá vỡ tính nhất quán (Cooper, 2012). Khi ở trong hoàn cảnh buộc phải giảm bất hòa nhận thức, điều quan trọng cần lưu ý là để giải quyết sự bất hòa một cách hiệu quả, các cá nhân phải tham gia vào một số hình thức giảm thiểu sự khác biệt về nhận thức. Tuy nhiên, một số người có thể không giải quyết thành công sự bất hòa và họ vẫn ở trạng thái cảm xúc tiêu cực. Các nhà nghiên cứu quản trị thường viện dẫn sự bất hòa để mô tả những cảm giác tiêu cực kéo dài (ví dụ, sự không hài lòng trong công việc). Nếu chỉ riêng CDT thì không thể giải thích được những trường hợp trải qua sự bất hòa kéo dài và không được giải quyết. Bằng cách kết hợp CDT với các lý thuyết khác, các học giả có thể mở rộng ranh giới và giảm bớt những hạn chế của từng lý thuyết riêng lẻ (Hinojosa et. al., 2017).

4. Một số nghiên cứu trên thế giới xem xét bất hòa nhận thức trong lĩnh vực quản trị

Mọi người cảm thấy thoải mái với sự nhất quán và thích nhất quán trong suy nghĩ, niềm tin, cảm xúc, giá trị, thái độ và hành động của mình.

Khi có sự mâu thuẫn, cá nhân đó sẽ cảm thấy mất cân bằng hoặc bất hòa. Để giảm bớt cảm giác mất cân bằng này, các cá nhân có thể thay đổi thái độ hoặc hành vi để lấy lại cảm giác nhất quán (Hinojosa et. al., 2017). Từ lâu, nhiều nghiên cứu cho thấy sự bất hòa về nhận thức, hay sự khó chịu về mặt tâm lý có thể cản trở các cá nhân tiếp thu kiến thức mới trong khi tổ chức đang trải qua giai đoạn chuyển đổi

(Dechawatanapaisal & Siengthai, 2006). Văn hóa tổ chức và mức độ bất hòa về nhận thức đóng vai trò then chốt trong việc xác định chiến lược hiệu quả nhất để quản lý sự thay đổi trong một tình huống cụ thể (Burnes & James, 1995).

Dễ dàng thấy ảnh hưởng tiêu cực do bất hòa nhận thức gây ra trong tổ chức ở việc nhân viên có mức độ hài lòng trong công việc thấp, nhưng vẫn duy trì công việc của mình. Nhân viên đưa ra lý do hợp lý như công việc ít áp lực, có thể về nhà đúng giờ, không phải tăng ca, bầu không khí tổ chức không căng thẳng... Ngoài ra, chúng ta còn thấy nhân viên có thể không coi trọng vấn đề họ có hài lòng trong công việc hay không. Điều này thể hiện nếu họ giải quyết bất hòa nhận thức bằng cách: “Tôi không cần phải thích công việc của mình, miễn là nó trả được các hóa đơn; đó là điều quan trọng”. Trên cơ sở CDT, nghiên cứu của Karanika-Murray et. al. (2017) đưa ra giả thuyết: môi trường tâm lý tốt sẽ nâng cao nhận thức về đặc điểm công việc khi có sự nhất quán giữa chúng và bù đắp cho nhận thức về những bất cập trong thiết kế công việc khi chúng không nhất quán. Nghiên cứu thực nghiệm này đã xác nhận

những phỏng đoán như vậy và môi trường tâm lý là một yếu tố bối cảnh quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc. Các phát hiện chứng minh rằng bầu không khí tổ chức là yếu tố điều tiết đáng kể mối quan hệ giữa yêu cầu công việc và sự hài lòng trong công việc; đồng thời có thể xem xét ảnh hưởng của nó đến các kết quả khác của nhân viên như căng thẳng trong công việc và cam kết với tổ chức.

Sự bất hòa về nhận thức đã được ngành quản trị áp dụng và sử dụng để giải thích các vấn đề khác nhau. Một trong số đó là quản lý sự thay đổi. Trong bối cảnh thay đổi của tổ chức, vì nhân viên bị bao vây bởi nhiều tình huống tạo ra sự bất hòa khác nhau, điều quan trọng là phải thu hút họ tham gia vào các quyết định quan trọng để đảm bảo thực hiện thay đổi một cách an toàn và hiệu quả. Mô hình tự do lựa chọn của lý thuyết CDT cho rằng sự bất hòa có thể xảy ra sau khi một quyết định đòi hỏi phải thay đổi thái độ hoặc hành vi hiện tại được đưa ra. Khi mọi người ở trong tình thế phải áp dụng những hành vi mới gây ra sự bất hòa, họ sẽ chỉ chấp nhận những thay đổi hành vi nếu họ tin rằng họ có quyền tự do thay đổi hành vi của mình. Nếu sự thay đổi bị ép buộc, rất có thể nó sẽ gặp phải sự phản kháng (Burnes & James, 1995). Trao quyền về mặt tâm lý (ý nghĩa, năng lực, quyền tự chủ và ảnh hưởng) có tác động đến sự hài lòng trong nghề nghiệp của nhân viên (Arogundade & Ayodeji, 2015). Theo Yan et. al. (2020), môi trường tâm lý có tác động đáng kể đến hiệu suất và phúc lợi của nhân viên.

Nghiên cứu của Tovmasyan (2023) nhận định hiệu quả thực hiện công việc phụ thuộc vào nhiều yếu tố. Trong đó, yếu tố quan trọng nhất là yếu tố tâm lý. Tùy theo tâm lý và tính cách của một người mà người đó có thể hành động khác nhau trong những tình huống khác nhau. Các yếu tố tâm lý cũng ảnh hưởng đến việc ra quyết định, đàm phán, giao tiếp,... Sự bất hòa về nhận thức cũng có tác động đến việc ra quyết định. Mỗi con người đều có những đặc điểm tâm lý riêng, có người bốc đồng, có người trầm tính, có người quyết đoán,...

Người quản lý và người lao động nên thực hiện các bước để khắc phục những thành kiến và sự bất hòa về nhận thức, cũng như quản lý các yếu tố tâm lý để quá trình làm việc có hiệu quả. Dựa trên kết quả nghiên cứu, một số khuyến nghị được đưa ra, đó là: (1) Sử dụng các phương pháp sáng tạo trong việc ra quyết định nhóm, chẳng hạn như áp dụng phương pháp động não, động não đóng vai, động não ngược, Starbursting, 6 chiếc mũ tư duy, lập sơ đồ tư duy,...; (2) Phát triển kỹ năng tư duy phản biện và đổi mới giữa các nhà tuyển dụng; (3) Thực hiện các khóa đào tạo nhằm nâng cao kỹ năng cảm xúc, phân tích, ra quyết định và đàm phán; (4) Tổ chức đào tạo đổi mới về đặc điểm tâm lý, thành kiến nhận thức và CDT trong tổ chức để nhân viên nhận thức được và biết cách khắc phục; (5) Điều chỉnh các chính sách nhân sự, bao gồm các bài kiểm tra tâm lý thích ứng với sự đổi mới trong quản lý nguồn nhân lực; điều này sẽ cho phép đánh giá mức độ tâm lý của nhân viên; (6) Áp dụng các hình thức và phong cách lãnh đạo sáng tạo, quản lý dân chủ,...

Theo Toro-Alvarez (2020), tác giả lập luận CDT thúc đẩy việc tìm kiếm sự logic và mạch lạc của vấn đề như một phương tiện để thoát khỏi sự bất hòa. Một số hàm ý được nêu ra cho việc phát triển lý thuyết và các ứng dụng hữu ích trong quản lý, thiết kế và thay đổi tổ chức. Nghiên cứu đã ngụ ý rằng các nhà quản lý nên nhận thức được sự logic, mạch lạc thích hợp trong các khái niệm, kết luận và quyết định của họ để xây dựng hình thái tổ chức logic. Ngoài ra, các nhà quản lý cũng cần có các chiến lược phù hợp để mọi người tìm ra và hiểu được sự logic, mạch lạc của vấn đề mong muốn.

Nhìn chung, các nghiên cứu dựa theo CDT trên thế giới đa số nhìn nhận những rào cản tâm lý bất buộc gặp phải của nhân viên và lãnh đạo trong các tổ chức. Trong tương lai, với đặc điểm văn hóa, bối cảnh xã hội Việt Nam, những nghiên cứu thực nghiệm dựa trên nền tảng CDT và một số khía cạnh liên quan khác chắc chắn sẽ đưa ra những hàm ý quản trị hữu ích cho các doanh nghiệp trong nước, cũng như các tổ chức đa quốc gia.

5. Kết luận

Nghiên cứu CDT, hiểu rõ quy luật hình thành và giải quyết bất hòa của nhân viên, các tổ chức có thể thực hiện các bước cần thiết và xây dựng các chiến lược đổi mới và hiệu quả để thành công. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo cũng cần tạo ra một môi trường làm việc tốt dựa trên sự hiểu biết lẫn nhau và các mối quan hệ hợp tác làm việc lành mạnh.

Khi làm việc theo nhóm, cần có sự hợp tác để thực hiện các mục tiêu của tổ chức. Vì vậy, ở đây cần phải quản lý con người, trong đó cần có các phương pháp quản lý tâm lý xã hội. Để thành công, các tổ chức nên tính đến đặc điểm tâm lý của nhân viên để lãnh đạo họ một cách hiệu quả. Dựa trên những đánh giá về tác động của đặc điểm tâm lý, nhà quản lý có thể áp dụng các

phương pháp sáng tạo trong việc ra quyết định, làm việc nhóm, giải quyết xung đột và đàm phán. Giao tiếp tốt, đàm phán hiệu quả, quyết định dựa trên dữ liệu, hệ thống thông tin mạch lạc và hợp tác lâu dài là cần thiết cho mọi tổ chức.

Trên thế giới, nhiều học giả đã phân tích cũng như đưa ra nhiều mô hình, đề xuất lý thuyết bổ sung cho CDT. CDT và ứng dụng tại Việt Nam vẫn còn nhiều khoảng trống. Ví dụ, các chiến lược khác nhau được sử dụng bởi các nhà lãnh đạo có phong cách chuyển đổi giúp cấp dưới giảm bớt sự bất hòa như thế nào? Làm thế nào để các công ty quản lý sự bất hòa theo nhóm và chiến lược nào có khả năng tốt nhất để giảm thiểu sự bất hòa cho từng bên liên quan? Chắc chắn, thảo luận của các nhà nghiên cứu trong tương lai sẽ hữu ích và đóng góp đáng kể vào khoa học quản trị ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Arogundade, O. T., & Arogundade, A. B. (2015). Psychological empowerment in the workplace: Implications for employees' career satisfaction. *North American Journal of Psychology*, 17(1), 27-27.
2. Burnes, B., & James, H. (1995). Culture, cognitive dissonance and the management of change. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(8), 14-33.
3. Cooper, J. 2012. Cognitive dissonance theory. In P. A. M. Lange, A. W. Kruglanski, & E. T. Higgins (Eds.), *Handbook of theories of social psychology*: 377-397. Thousand Oaks, CA: Sage.
4. Dechawatanapaisal, D., & Siengthai, S. (2006). The impact of cognitive dissonance on learning work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 18(1), 42-54.
5. Festinger LA. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson & Company.
6. Festinger, L., & Carlsmith, J. M. (1959). Cognitive consequences of forced compliance. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 58: 203-210.
7. Gruber, M. (2003). Cognitive Dissonance Theory and Motivation for Change. *Gastroenterology Nursing*, 26(6), 242-245.
8. Hinojosa, A. S., Gardner, W. L., Walker, H. J., Coglisier, C., & Gullifor, D. (2017). A review of cognitive dissonance theory in management research: Opportunities for further development. *Journal of Management*, 43(1), 170-199.
9. Toro-Alvarez, F. (2020). Coherence and Dissonance: A New Understanding in Management and Organizations. *Psychology*, 11, 748-762.
10. Tovmasyan, G. (2023). How Do Psychological Factors, Cognitive Biases and Cognitive Dissonance Affect the Work Performance and Decision Making?. *Marketing and Management of Innovations*, 14(3), 26-36.

11. Yan, R., Basheer, M. F., Irfan, M., & Rana, T. N. (2020). Role of psychological factors in employee wellbeing and employee performance: An empirical evidence from Pakistan. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 29(5), 638.-650.

Ngày nhận bài: 2/5/2024

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 15/5/2024

Ngày chấp nhận đăng bài: 4/6/2024

Thông tin tác giả:

ThS. NGUYỄN THỊ THANH NGUYỆT

Khoa Quản trị Kinh doanh - Trường Đại học Phan Thiết

A STUDY ON THE IMPACT OF THE COGNITIVE DISSONANCE THEORY ON MOTIVATING EMPLOYEES

● Master. **NGUYEN THI THANH NGUYET**

Faculty of Business Administration,
Phan Thiet University

ABSTRACT:

Research on cognitive dissonance theory and its application in the fields of human resource management and organizational behavior have long been of interest to scholars around the world. Understanding the impact of psychological factors on the working environment is very important for organizations and the decision-making process of managers. This study explored some typical research results in the world in the field of management and issues related to people in organizations. Recognizing the contribution of cognitive dissonance theory to the development of knowledge in this field, the study is expected to arouse more and deeper interest from Vietnamese researchers in the future.

Keywords: cognitive dissonance, management, attitude change, work motivation.