

Điều gì thực sự hiệu quả nhất trong Kiến tạo Tâm nhìn

9 Đặc trưng nên đưa vào tuyên bố tầm nhìn

Đặc trưng	Tỷ lệ tác động *
Các kết quả	5.4x
Có thể đo lường được	4.1x
Có thể hành động	2.5x
Tập trung vào khách hàng	2.3x
Động lực ngược dòng	2.0x
Sống động	2.0x
Tập trung	1.9x
Tăng trưởng đột phá	1.9x
Mô hình kinh doanh và sự khác biệt	1.9x

* Impact Rate = $\frac{\text{Expected \% on track with feature}}{\text{Expected \% on track without feature}}$

ĐIỀU GÌ THỰC SỰ HIỆU QUẢ NHẤT TRONG KIẾN TẠO TÂM NHÌN

Câu trả lời có thể khiến bạn phải ngạc nhiên.

Tác giả: Rameshwari Ramachandra, Poorani Thanusha, Phan Hồ Tấn Phát, và Max-Ferdinand Scheichenost

Khi vừa được thăng chức, Giám đốc Điều hành Vận hành của một tập đoàn Nhật Bản nhận ra có điều gì đó thực sự không ổn. Chúng tôi hỏi ông ấy về điều ông cho là không hiệu quả. Và không mất nhiều thời gian, chúng tôi thấy rõ ràng là công ty đang thiếu một tầm nhìn hiệu quả. Sau buổi nói chuyện đó, vị Giám đốc này đã tập hợp đội ngũ lãnh đạo của công ty để tìm cách tạo sự nhất quán trong các nhóm của họ. Mặc dù không hề dễ dàng, nhưng hành trình chuyển đổi nhằm gắn kết các nhóm kiến tạo tầm nhìn chung đã giúp công ty tiến bước thành công.

Vậy tại sao các tuyên bố về tầm nhìn lại quan trọng, đặc biệt là hiện nay? Khi các công ty phục hồi sau đại dịch để tự tái định hướng và tập hợp lại để đối phó với rủi ro từ biến đổi khí hậu, xung đột toàn cầu và đột phá công nghệ, họ cũng đang phải đối mặt với sự gián đoạn chính trị, công nghệ và xã hội ngày càng gia tăng.¹ Tình huống chưa từng có này có tác động rõ ràng và sâu sắc đến môi trường làm việc, đặc biệt là mối quan hệ của các cá nhân với công việc của họ. Khoảng 70% phần trăm nhân viên chia sẻ rằng cảm nhận về mục đích của họ được xác định bởi công việc mà họ làm.² Đồng thời, 55 phần trăm nhân viên khiếu nại rằng họ cảm thấy kém hiệu quả và kém gắn kết hơn do làm việc từ xa.³ Không có gì ngạc nhiên khi những điều kiện này góp phần làm xấu đi sức khỏe tinh thần, ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và sức mạnh tổng thể của công ty. Thật không may, hầu hết các công ty không được chuẩn bị để giải quyết những vấn đề đang trỗi dậy này. Nghiên cứu tiết lộ rằng mặc dù hầu hết các giám đốc điều hành nói rằng họ hiểu tầm quan trọng của việc chia sẻ mục đích của công ty để mọi người có thể tập hợp lại cùng nhau, phần lớn lại cho rằng công ty của họ đang không hoạt động theo định hướng mục đích.⁴

Chúng tôi tin rằng một doanh nghiệp sẽ được chuẩn bị tốt nhất để phát triển trong bối cảnh đầy rủi ro nếu họ đồng hướng với một tầm nhìn rõ

ràng và khả thi. Trong bài viết này, chúng tôi đề cập đến điều gì hiệu quả và không hiệu quả trong việc xây dựng tầm nhìn cùng với các thuộc tính của một tuyên bố tầm nhìn thành công.

Ý NGHĨA VÀ TẦM QUAN TRỌNG CỦA TÂM NHÌN

Người ta có thể chỉ cần đơn giản tìm kiếm trên Google với cụm từ “tầm nhìn công ty” và thay đổi một vài từ để làm cho nó phù hợp với công ty cụ thể của họ. Hoặc đơn giản hơn thế, bạn chỉ cần hỏi ChatGPT một số ví dụ và sau đó treo một mẫu ấn tượng nhất lên tường văn phòng công ty, phải vậy không?

Nhiều người trong chúng ta đã từng làm việc cho/với các tổ chức hoạt động theo cách này. Một số công ty thậm chí có thể đã tổ chức một buổi lập kế hoạch kéo dài nửa ngày, sau đó là một buổi du lịch công ty để đưa ra tầm nhìn. Nhưng những tầm nhìn như vậy thường chỉ là lời nói cửa miệng tại các cuộc họp thường niên và không thể tạo ra ảnh hưởng đến các hoạt động thực tế, trước khi bị gạt sang hẵn một bên, tác động của nó đối với các hoạt động hàng ngày, nếu có đi chăng nữa, chỉ là rất nhỏ.

Tầm nhìn là gì?

Nhà lãnh đạo tư tưởng Jen Croneberger⁵ từng nói “Tầm nhìn là nơi công ty sẽ đi tới. Đó là tương lai sẽ như thế nào nếu các mục tiêu và ý định được hoàn thành và được đặt ra để trở thành động lực cũng như định nghĩa cho sự thành công của công ty.” Theo Mekong Capital⁶, một trong những công ty tư vấn quản lý quỹ đầu tiên tại Việt Nam, tầm nhìn của một công ty cũng là một thông báo về các mục đích hoặc mục tiêu tối quan trọng của công ty trong tương lai, ở đó toàn bộ lực lượng lao động hướng sự tập trung, năng lượng và nguồn lực tập thể của họ vào các hành động và bước đột phá cần thiết để đạt được mục đích và mục tiêu đó. Nói cách khác, tầm nhìn vang vọng xuyên suốt quá trình giao tiếp của công ty, đặc biệt là thông qua các nhà lãnh đạo cấp cao khi họ đặt câu hỏi, lắng nghe và nói.

Cho dù tương lai đó là 5, 10 hay 30 năm nữa, tầm nhìn là một lộ trình cho công ty khi đưa ra các quyết định phù hợp với triết lý và mục tiêu của công ty. Nó phải đạt được sự cân bằng giữa việc truyền cảm hứng và có ý nghĩa, đồng thời phải hữu hình và có thể thực hiện được. Một tầm nhìn thành công không quá chung chung cũng không quá cụ thể. Nếu

như không có một tầm nhìn mạnh mẽ, một công ty có thể bị phân tâm khỏi các mục đích của mình và bị cuốn theo những hướng đi không hiệu quả, cuối cùng là lạc lối.⁷

Vậy làm thế nào chúng ta có thể tạo ra một tầm nhìn táo bạo, đồng hướng, cụ thể và có thể đo lường được để từ đó trở thành một lộ trình dẫn đến thành công?

BA ĐIỀU CẦN THIẾT ĐỂ KIẾN TẠO TẦM NHÌN

Với tư cách là chuyên gia tư vấn trong lĩnh vực này trong hai thập kỷ qua, quan điểm của chúng tôi là phải tuân thủ ba yếu tố cần thiết khi xây dựng tầm nhìn: một nhà bảo trợ cam kết dẫn dắt quá trình kiến tạo và thực hiện hóa tầm nhìn; nhà bảo trợ này cùng với một nhóm cốt lõi bên trong tổ chức, những người có mối liên hệ với mục đích sống của chính bản thân họ, tập hợp cùng nhau để đồng kiến tạo nên tầm nhìn của tổ chức; là một phần của quá trình đồng kiến tạo này, cần phải có sự can đảm để trực tiếp giải quyết một số thách thức chính và những vấn đề khó khăn nhất định, đặc biệt là giữa những thành viên trong nhóm cốt lõi này, đồng thời xây dựng mức mới về sự tin cậy và hợp tác.

Sau khi tầm nhìn đã được đồng kiến tạo, nó có thể được truyền thông và chia sẻ với toàn bộ công ty. Là một phần trong việc đồ thác tầm nhìn, công ty phải sẵn sàng và có chuẩn bị để (tái) tổ chức các tạo phẩm hiện có của mình, chẳng hạn như các quy trình, hệ thống và cấu trúc như các chỉ số hiệu suất chính (KPI) và các biện pháp khuyến khích để tầm nhìn được triển khai một cách nhất quán.

Nhà bảo trợ phù hợp

Mặc dù tầm nhìn thành công đòi hỏi ý kiến đóng góp và sự đồng thuận từ toàn bộ nhóm, nhưng cần phải chỉ định một nhà bảo trợ từ một cá nhân cốt lõi để định hướng tương lai của công ty. Với quyền cấu trúc công ty, xác định các quyết định và phân bổ nguồn lực, nhà bảo trợ này phải mang lại sức sống cho tầm nhìn và từng bước đưa việc áp dụng và thực hiện vào chuyển động.

Cũng phải có những đảm bảo hợp lý rằng nhà bảo trợ sẽ cam kết gắn bó lâu dài với công ty. Như chúng tôi thường quan sát thấy, khi người đó rời công ty, vì bất kỳ lý do gì, hoặc không thể dành đủ thời gian cho nó, thì tầm nhìn đó có thể bị phớt lờ hoặc từ bỏ.

Khớp mục đích sống với Tầm nhìn của tổ chức

Chúng tôi đã quan sát thấy rằng khi mọi người kết nối với con người họ thực sự là, họ có thể hoàn toàn đồng thuận với tổ chức của họ thực sự là gì; cũng như sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức. Khi nhà bảo trợ và các bên liên quan chính nhận ra mục đích sống của họ, tầm nhìn của tổ chức sẽ trở dậy như một điều gì đó lớn hơn rất nhiều so với bản thân họ, lớn hơn đồng nghiệp của họ và lớn hơn chính tổ chức đó. Và khi nó được hiểu là hoàn thành một sứ mệnh vĩ đại hơn, công ty sẽ thu hút được sự tận tâm và cống hiến cần thiết để đạt được các mục đích và mục tiêu của mình.

Quan sát mức độ mục đích cá nhân của một người đồng hướng với tầm nhìn của công ty cũng sẽ giúp các bên liên quan chính định hướng xung quanh điều đó để thiết lập các kế hoạch có thể đo lường và hành động được. Đan xen cả hai cũng cho phép đội ngũ lãnh đạo giải quyết các thách thức và câu hỏi phát sinh, cũng như bất kỳ sự không nhất quán hoặc khoảng cách nào giữa vị trí hiện tại của họ và vị trí họ muốn đạt được trong tương lai một cách hiệu quả. Đây là không gian của sức căng kiến tạo, nơi các nhóm có thể khám phá trọn vẹn và tiếp tục xem xét thực hiện các hành động khác nhau để hiện thực hóa tầm nhìn.⁸

Không thể kỳ vọng một nhà bảo trợ sẽ giữ vai trò đó mãi mãi. Do đó, một tầm nhìn mạnh mẽ là điều cần thiết để chuyển đổi suôn sẻ sang thế hệ tiếp theo, những người sẽ dẫn dắt công ty theo đuổi cùng mục đích và mục tiêu, ngay cả trong những thời điểm khó khăn.

Một thách thức mà nhiều doanh nghiệp gia đình gặp phải là làm thế nào để chuyển đổi từ những người sáng lập sang (những) người kế nhiệm ở thế hệ tiếp theo. Đó là trường hợp của Tập đoàn Vitto Hoàn Mỹ, (VTHM), nhà sản xuất gạch ốp lát lớn nhất Việt Nam với 4 nhà máy và 2.500 nhân viên tại Việt Nam. (tham khảo câu chuyện dưới đây.)

TRÁI NGHIỆM ĐỒNG KIẾN TẠO TẦM NHÌN CỦA VTHM⁹

Vào năm 2020, Vitto Hoàn Mỹ (VTHM) đã kiến tạo Tầm nhìn chiến lược 2025 của mình. Việc phát triển tầm nhìn 5 năm chính là cơ hội để củng cố sự chuyển đổi công ty từ những người sáng lập sang thế hệ lãnh đạo tiếp theo. Họ đã không thể

dự đoán rằng quá trình kiến tạo tầm nhìn cũng sẽ chứng minh khả năng của họ trong việc điều hướng những sự không chắc chắn của thị trường liên quan đến đại dịch COVID-19 và các đợt cách ly cộng đồng sau đó.

Trong trường hợp này, quá trình bắt đầu với gia đình sở hữu doanh nghiệp kiến tạo nên Tương lai Gia đình họ Nguyễn năm 2050 như một Di sản liên Thế hệ. Các cam kết và giá trị của tương lai 30 năm sau đó đã được kết hợp khi đồng kiến tạo Tầm nhìn chiến lược 5 năm của VTHM 2025 với các nhà quản lý cấp cao của họ.

Ông Nguyễn Xuân Quang, Phó Chủ tịch Thường trực HĐQT Tập đoàn VTHM, một trong những người kế nhiệm ở thế hệ tiếp theo, cho biết:

“Để kiến tạo nên tương lai 30 năm, trước tiên chúng tôi phải thay đổi mô hình tư duy của mình từ nhận thức cá nhân sang nhận thức hệ thống trước khi suy đoán về các kịch bản tương lai khác nhau. Khi chúng tôi thấy rằng tương lai mà chúng tôi thực sự mong muốn là một tương lai với tiềm năng con người cao và tính xã hội bền vững mạnh, cam kết của chúng tôi đối với 3P - Phát triển Con người, Tái tạo Trái đất và Chia sẻ sự Tiến bộ - đã hình thành nền tảng cho tầm nhìn của chúng tôi, tầm nhìn ấy lớn hơn cả chính chúng tôi, gia đình chúng tôi, và cả doanh nghiệp của chúng tôi. Để bao gồm cam kết ấy tại VTHM trong tương lai và tầm nhìn này, chúng tôi đã cùng với đội ngũ quản lý cốt lõi của mình đồng kiến tạo nên tầm nhìn đó.”

Nỗ lực đồng kiến tạo đã trở thành một lời kêu gọi tập hợp gia đình chủ sở hữu và nhân viên công ty của họ cùng làm việc để giải quyết các vấn đề đã bị bỏ qua trước đó. Trong hai năm sau khi đồng kiến tạo, Tầm nhìn chiến lược 2025 của họ đã cho phép công ty đầu tư vào các yếu tố còn tồn đọng từ lâu để hỗ trợ quá trình chuyển đổi, chẳng hạn như xây dựng hệ thống đãi ngộ tổng thể mới, thu hút các chuyên gia kỹ thuật quốc tế để nâng cao chất lượng sản xuất của công ty lên các tiêu chuẩn quốc tế, đồng thời tái cơ cấu 2 công ty nội bộ là Vitto Group và Hoàn Mỹ thành VTHM, cũng như áp dụng quản lý quy trình kinh doanh kỹ thuật số

và bắt tay vào tự đánh giá tính bền vững ESG (môi trường, xã hội và quản trị doanh nghiệp).

VTHM trước đó đã cố gắng thực hiện một số biện pháp này nhưng không thành công do mọi người không đứng từ cùng một chỗ. Bà Cao Chi, một thành viên lâu năm trong ban lãnh đạo, cho biết:

“Năm 2020, khi các sáng lập viên đưa thế hệ tiếp theo vào để đảm nhận vai trò quản lý công ty, chúng tôi đã lo lắng vì chưa từng làm việc cùng họ và không hình dung được họ sẽ lãnh đạo như thế nào. Nhưng sau khi đội ngũ quản lý cốt lõi cùng nhau tham gia Chương trình Thành công Bền vững¹⁰, chúng tôi đã chọn vượt ra ngoài các mô hình tâm trí ‘sống sót’ – Hoạt động Như Thường lệ vốn phản tác dụng của mình và đồng kiến tạo Tầm nhìn chiến lược VTHM 2025. Chúng tôi bắt đầu làm việc cùng nhau để thu hẹp khoảng cách giữa nơi chúng tôi đang ở và nơi chúng tôi muốn đến. Chúng tôi có thể thấy quyền sở hữu chung đối với tương lai đang tăng lên và chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi sẵn sàng hơn để làm những việc mà trước đây chúng tôi đã lảng tránh. Chúng tôi cũng có thể thấy những người chủ thế hệ tiếp theo của chúng tôi làm việc rất chăm chỉ, kể vai sát cánh với chúng tôi.”

Năm 2022, đã có nhiều dấu hiệu tích cực rằng họ đang đi đúng hướng, điều này khuyến khích các nhân viên và ban lãnh đạo VTHM. Mặc dù vẫn còn những khoảng cách trong thực tế hiện tại so với tầm nhìn, nhưng cũng có sự tiến bộ và thành công nhất định.

Ông Quang kết luận rằng:

“Tôi chưa bao giờ có thể tưởng tượng được mình sẽ phát triển và tiếp tục phát triển như thế nào hoặc sẽ hài lòng như thế nào khi đóng vai trò là nhà bảo trợ cho sự chuyển đổi của gia đình và doanh nghiệp chúng tôi. Cuộc hành trình không dễ dàng và vẫn không hề dễ dàng. Điều đã cho tôi can đảm để đưa ra những quyết định khó khăn và đánh đổi chính là tương lai 30 năm mà chúng tôi đã kiến tạo nên, trước tiên với tư cách là một gia đình. Tương lai Gia đình họ Nguyễn 2050 đã cho tôi sức mạnh để bật dậy khỏi giường mỗi sáng, bất kể tôi gặp phải khó khăn gì trong công việc hay

cuộc sống. Giống như tôi có đường băng dài để cất cánh. Nó tạo ra không gian để giải quyết các vấn đề hiện tại nhưng không mấy quan trọng khi đặt trước tương lai. Trước đây, những vấn đề đó gần như chiếm hết thời gian và suy nghĩ của

tôi và dường như không thể giải quyết được... Chúng tôi hiện đang chuyển sang giai đoạn mới, nơi chúng tôi mang các cam kết 3P của mình từ tổ chức ra cộng đồng của chúng tôi, hướng tới tương lai chung liên thế hệ”.

Xây dựng Niềm tin để đồng hành

Ví dụ về hành trình hướng tới tăng trưởng bền vững của VTHM minh họa tầm quan trọng của một nhà bảo trợ dài hạn trong cốt lõi của doanh nghiệp. Nhưng nó cũng cho thấy sự cần thiết của các bên liên quan chính trong nội bộ đồng thuận với tầm nhìn này. Ngay cả khi không có sự chuyển giao lãnh đạo sắp xảy ra, sự tham gia của đội ngũ lãnh đạo vào quy trình kiến tạo tầm nhìn sẽ là cần thiết để họ có thể hỗ trợ hiệu quả việc hiện thực hóa tầm nhìn, bao gồm cả việc đổ thác tầm nhìn đó xuống tới toàn bộ lực lượng lao động.

Tuy nhiên, quá trình đồng kiến tạo không hề dễ dàng vì nó thường liên quan đến việc giải quyết các vấn đề và thách thức trong quá khứ, đặc biệt là giữa những người và phòng ban khác nhau. Nhiều lựa chọn hóc búa và các cuộc đối thoại khó khăn cần phải diễn ra để các bên liên quan chính của công ty cùng tiến về phía trước với tư cách là một đội. Việc tiếp tục với những thói quen, quan điểm và mối quan hệ cũ sẽ thoải mái hơn, nhưng cách tiếp cận như vậy khiến bạn khó mà hoàn thành các mục đích và mục tiêu trong tương lai. Trước khi có quá trình đồng kiến tạo tầm nhìn, các cấp quản lý khác nhau tại VTHM có rất ít sự tin cậy hoặc thiện chí với nhau trong khi sự khác biệt về tổ chức và hoạt động giữa bốn nhà máy và các tổ chức nội bộ của VTHM dẫn đến xung đột. Trong quá trình kiến tạo tầm nhìn, những trở ngại này đã được đưa ra và thảo luận để có thể giải quyết chúng. Giao tiếp cởi mở dẫn đến việc phá bỏ các bức tường (silo) giữa các nhóm và cá nhân không chỉ giúp tạo ra Tầm nhìn Chiến lược VTHM 2025 mà còn thiết lập môi trường để thực hiện nó một cách thành công.

DẤU HIỆU CỦA MỘT TUYÊN BỐ TẦM NHÌN THÀNH CÔNG

Cho đến nay, chúng ta đã thảo luận về các điều kiện cần thiết để tạo ra một tầm nhìn thành công, nhưng chưa đề cập tới nội dung của tuyên bố tầm nhìn đó nên có những gì. Mặc dù quá trình đồng kiến tạo có thể khó khăn, nhưng chúng tôi cũng cần phải nhấn mạnh rằng bản thân nội dung của tuyên bố tầm nhìn cũng có thể là một khó khăn. Phân tích của chúng tôi về các tuyên bố tầm nhìn khác nhau đã tiết lộ một số phát hiện sâu sắc về cách chúng ta có thể tránh tạo ra một tầm nhìn không hiệu quả và thay vào đó xây dựng một lộ trình hữu ích hơn để thành công¹¹.

Những tuyên bố tầm nhìn thành công nhắm mục đích cao và đưa ra những viễn cảnh tương lai dường như không thể tại thời điểm hiện tại. Các tuyên bố về tầm nhìn thường đưa ra các tuyên bố về mức độ thịnh vượng có vẻ khó đạt được. Tuy vậy, những mục tiêu cao cả như vậy có thể tập hợp lực lượng lao động để đạt được chúng. Do đó, người ta có thể giả định một cách hợp lý rằng các tuyên bố tầm nhìn nên hoàn toàn mang tính khát vọng và đề cập đến cảm xúc hoặc trải nghiệm của mọi người theo một cách mơ hồ hoặc trừu tượng. Tuy nhiên, điều đó đã được chứng minh là không đúng và nghiên cứu của chúng tôi cho thấy rằng các tuyên bố tầm nhìn sống động, hướng đến kết quả, có thể đo lường được và có thể hành động có khả năng thành công cao hơn đáng kể. Trên thực tế, một tuyên bố tầm nhìn định hướng bởi kết quả thành công gấp 5,4 lần so với một tuyên bố tầm nhìn thiếu tập trung vào kết quả. Các nghiên cứu ủng hộ tuyên bố này với các tuyên bố sống động thành công gấp đôi so với các tuyên bố mơ hồ (xem Hình 1).

Hình 1: ĐẶC TRƯNG NÀO HIỆU QUẢ VÀ KHÔNG HIỆU QUẢ ĐỐI VỚI TUYÊN BỐ TẦM NHÌN



Nguồn: Mô hình đầu tư theo định hướng tầm nhìn của Mekong Capital

Các kết quả có thể đo lường được, có thể thực hiện được, phải phản ánh sự tăng trưởng đột phá và sự khác biệt

Tuyên bố tầm nhìn có nhiều mục đích bao gồm cung cấp sự rõ ràng và tập trung khi làm việc hướng tới một mục tiêu chung bất chấp những thách thức; cho phép ưu tiên các hành động và kết quả khi đưa ra quyết định và tạo ra ý thức trách nhiệm. Để đạt được những mục tiêu này, tuyên bố tầm nhìn phải đo lường được. Nó cần kết hợp các số liệu có thể định lượng được nêu rõ ràng mà một công ty có thể hướng tới và đánh giá tiến độ. Nó cũng phải khả thi. Điều này có nghĩa là tất cả nhân viên có thể xác định công việc cụ thể của họ nhất quán như thế nào với mục tiêu của công ty. Điều này giúp thúc đẩy họ cam kết thực hiện các mục tiêu vào một ngày chính xác, rõ ràng. Tất nhiên, để đồng thuận với tầm nhìn, trước tiên lực lượng lao động phải có khả năng hình dung ra nó. Vì vậy, một tuyên bố tầm nhìn không nhất thiết phải ngắn như nhiều người vẫn nghĩ, mà phải đủ dài để vẽ nên một bức tranh rõ ràng công ty sẽ trông như thế nào khi đạt được các mục tiêu của mình.

Hãy lấy Công ty Y, một công ty trong danh mục đầu tư của Mekong Capital, làm ví dụ. Trong tuyên bố về tầm nhìn của mình, nó bao gồm “xếp hạng số 1 về chất lượng dịch vụ cho từng lô hàng và chỉ số niềm tin của khách hàng đối với từng lô hàng được đo bằng tỷ lệ giao hàng đúng hạn là 93,5%”. Mặc dù định vị mình là công ty tốt nhất trong ngành có vẻ táo bạo, nhưng công ty đã làm rõ điều đó khi diễn giải “xếp hạng số 1” bằng các thuật ngữ đo lường được. Yếu tố định hướng theo kết quả của tuyên bố tầm nhìn đã trở nên khả thi thông qua việc truyền đạt rõ ràng và lặp đi lặp lại tới tất cả các thành viên trong lực lượng lao động của công ty, những người có thể phát triển các cách để đồng hướng nó với các giá trị và nguyện vọng cá nhân của họ, theo sự hiểu biết rõ ràng về những gì được mong đợi ở họ. Do đó, Công ty Y đã thành công trong việc đạt được 93% ở mục tiêu đề ra.

Ngược lại, một công ty sẽ gặp khó khăn trong việc đi đúng hướng với một tuyên bố tầm nhìn chỉ tập trung vào một ý tưởng trừu tượng về cảm xúc

hoặc trải nghiệm mà không có kết quả rõ ràng. Ví dụ: một tuyên bố về tầm nhìn nhằm mục đích “mang lại hạnh phúc thông qua việc cung cấp một môi trường làm việc đáng tin cậy” không hướng đến kết quả, có thể hành động hoặc đo lường được và do đó không bao giờ đạt được vì không có cách nào đo lường được.

Bạn tồn tại vì khách hàng của mình

Cho đến bây giờ chúng ta mới chỉ thảo luận về một tầm nhìn thành công trong bối cảnh công ty đồng kiến tạo và thực hiện nó, nhưng điều đó không có nghĩa là công ty có thể bỏ qua khách hàng của mình. Trên thực tế, dữ liệu của chúng tôi cho thấy rằng các công ty có tuyên bố về tầm nhìn lấy khách hàng làm trọng tâm sẽ thành công gấp 2,3 lần so với những công ty có tuyên bố về tầm nhìn không lấy khách hàng làm trọng tâm (xem Hình 1).

Đặt khách hàng làm trung tâm của tầm nhìn và ưu tiên trải nghiệm của họ buộc công ty phải luôn nghĩ đến họ khi đưa ra quyết định, từ đó thể hiện các ưu tiên của họ và giúp xây dựng danh tiếng thương hiệu mạnh cũng như nâng cao lòng trung thành của khách hàng. Tầm nhìn của công ty Y đề cập đến nhu cầu đáp ứng “chỉ số niềm tin của khách hàng đối với từng lô hàng” và cách làm như vậy giúp công ty đạt được các mục tiêu có thể đo lường được.

Tuyên bố tầm nhìn bao gồm các mục tiêu tài chính cụ thể như doanh thu và định giá công ty có thể đo lường được, nhưng nó không hiệu quả vì nó báo hiệu rằng công ty đang tập trung vào lợi ích của nhân viên và cổ đông thay vì khách hàng. Mặc dù tầm nhìn chắc chắn sẽ thúc đẩy lối ngược dòng, nhưng chúng không phải là yếu tố cuối cùng tối quan trọng để đo lường thành công. Do đó, nếu bạn thấy mình bao gồm các tuyên bố như “doanh thu 100 triệu đô la vào năm 2025” trong tuyên bố tầm nhìn của mình, thì bạn phải bắt đầu lại với sự nhấn mạnh nhiều hơn vào điều gì thúc đẩy hiệu suất ví dụ như khách hàng. Nếu không, bạn sẽ chỉ đạt được 5% mục tiêu vì phân tích của chúng tôi không cho thấy bằng chứng nào về mối quan hệ thống kê giữa các mục tiêu tài chính và tầm nhìn đang đi đúng hướng. Tương tự, nếu bạn mô tả công ty của mình là “một nơi làm việc hấp dẫn, nơi tất cả các thành viên có thể chia sẻ thành công của công ty”, thì tỷ lệ phần trăm đi đúng hướng của bạn sẽ giảm xuống bằng không.

Như bạn có thể thấy, một tuyên bố tầm nhìn nên nhắm đến sự tăng trưởng đột phá và sự khác biệt bởi vì nó hướng đến kết quả, có thể đo lường được, có thể hành động, lấy khách hàng làm trọng tâm và thúc đẩy thượng nguồn, sống động và tập trung. Dữ liệu của chúng tôi hỗ trợ điều này đồng thời tiết lộ những cam bẫy của tầm nhìn trừu tượng, thiếu kết quả, ưu tiên lợi ích của nhân viên và các bên liên quan cũng như nhấn mạnh vào các mục tiêu tài chính.

NGHỆ THUẬT VÀ KHOA HỌC KIẾN TẠO TẦM NHÌN

Sự khác biệt giữa tầm nhìn hiệu quả và tầm nhìn không hiệu quả không chỉ là vấn đề thời gian dành cho việc xây dựng chúng. Không có chiếc đồng hồ đếm ngược kỳ diệu nào báo hiệu khi bạn dành đủ thời gian cho quy trình và nó đã sẵn sàng. Kiến tạo nên một tầm nhìn mang tính chuyển đổi là một quá trình khó khăn, tốn nhiều năng lượng, được hiểu một cách tốt nhất là vừa nghệ thuật vừa khoa học.

Không có hướng dẫn nào có thể dạy cho nhà bảo trợ và các bên liên quan chính cách khám phá mục đích cuộc sống của họ để sau đó họ có thể quan sát cách nó nhất quán một cách tự nhiên với các mục đích và mục tiêu của công ty. Nó giống với việc lắng nghe bài hát đang phát trong đầu họ và biến nó thành một màn trình diễn của dàn nhạc. Tương tự như vậy, các cuộc đối thoại và thảo luận cần thiết để cùng tạo ra tầm nhìn không thể được hoàn thành theo các công thức và phương trình. Thay vào đó, chúng đòi hỏi sự tinh tế và sáng tạo cần thiết để tạo ra các tác phẩm nghệ thuật.

Nhưng một tuyên bố về tầm nhìn cũng là một vấn đề khoa học. Bằng cách nhấn mạnh các kết quả đột phá có thể đo lường được và có thể thực hiện được, nó đòi hỏi loại tính cụ thể được tìm thấy trong công việc trong phòng thí nghiệm. Tương tự như vậy, một tuyên bố tầm nhìn phải bao gồm một mục đích rõ ràng và chính xác liên quan đến việc giải quyết các mối quan tâm cơ bản của khách hàng.

Chúng tôi nhận ra rằng chúng tôi thực sự đã vạch ra một nhiệm vụ khó khăn. Bạn phải sẵn sàng làm việc đồng thời với tư cách là một nghệ sĩ và một nhà khoa học để tạo ra phép màu. Đó là một mục tiêu cao cả, nhưng giống như những tuyên bố về tầm nhìn tốt nhất, đặt mục tiêu cao là cách tốt nhất để đảm bảo thành công.

[Tiến sĩ Rameshwari Ramachandra](#) là Giám đốc điều hành của Talent Leadership Crucible Pte Ltd (TLC)

[Bà Poorani Thanusha](#) là Cố vấn chính tại Talent Leadership Crucible Pte Ltd (TLC)

[Tiến sĩ Phan Hồ Tấn Phát](#) là Chuyên Gia Khoa Học Về Đầu Tư Cấp Cao tại Mekong Capital

[Max-Ferdinand Scheichenost](#) là Tổng Giám Đốc của Mekong Capital

Chú thích

¹ Carolina Klint, “Đây là những Rủi ro hàng đầu đối với Doanh nghiệp trong Thế giới hậu COVID ”, Diễn đàn Kinh tế Thế giới, ngày 19 tháng 1 năm 2021.

² Naina Dhingra, Andrew Samo, Bill Schaninger và Matt Schrimper, “Giúp Nhân viên của Bạn tìm thấy Mục đích — hoặc Nhìn Họ Rời đi”, McKinsey, ngày 5 tháng 4 năm 2021.

³ Tim Lawson và Brian Scheid, “Năng suất làm việc tại nhà tăng lên được coi là bốc hơi khi đại dịch hoành hành”, S&P Toàn cầu, ngày 10 tháng 9 năm 2020.

⁴ Harvard Business Review, “Trường hợp Kinh doanh vì Mục đích”, 2015.

⁵ Jen Croneberger, “Tầm nhìn, Sứ mệnh và Mục đích: Sự khác biệt”, Forbes, Ngày 4 tháng 3 năm 2020.

⁶ Mekong Capital đã nhận được giải thưởng Quỹ đầu tư tư nhân thế giới trong năm năm liên tiếp.

⁷ Mekong Capital, “[Đầu tư lấy Tầm nhìn làm định hướng](#) – Một khuôn khổ đáng tin cậy cho Đột phá trong hiệu quả đầu tư”, 2022.

⁸ Robert Fritz, “Con đường ít Kháng cự nhất để trở thành Lực lượng Sáng tạo trong cuộc sống của chính bạn”, Ballantine Books, ngày 22 tháng 4 năm 1989.

⁹ Quá trình Đồng sáng tạo Tầm nhìn của VTHM được hỗ trợ bởi Talent Leadership Crucible như một phần của kiến tạo tầm nhìn gia đình và công ty và tư vấn sáng kiến.

¹⁰ Chương trình Thành công Bền vững do Talent Leadership Crucible thực hiện từ năm 2020 nhằm cung cấp một bộ công cụ và phương pháp thực hành để các nhóm VTHM chuyển từ trạng thái hoạt động mang tính sống sót sang trạng thái hoạt động mang tính phát triển. 150 quản lý cấp trung trở lên của VTHM đã hoàn thành chương trình này và hiện đang được đổ thác xuống các cấp độ tiếp theo.

¹¹ Phân tích năm 2022 được hoàn thành dựa trên mẫu của 16 tuyên bố tầm nhìn từ các công ty nhận đầu tư của Mekong Capital (từ năm 2015), từ đó xác định 65 cụm từ chính khi đánh giá điều gì hiệu quả và điều gì không hiệu quả trong các tuyên bố tầm nhìn.

Bài viết này ban đầu được viết bằng tiếng Anh và đã được dịch bởi Dr Ramesh Ramachandra, Rameshwarir.2015@dinn.smu.edu.sg sang tiếng Việt, với sự cho phép của Asian Management Insights, Trung tâm Thực hành Quản lý, Đại học Quản lý Singapore. Bài báo gốc đã được đăng trên <https://cmp.smu.edu.sg/ami/article/20230707/what-really-works-best-vision-creation>.