

có nghĩa vụ thực hiện chúng. Với thỏa thuận ủy quyền theo *tư duy cùng thắng*, một đứa trẻ bảy tuổi cũng có thể tự biết mình phải làm gì để được thưởng.

Những kinh nghiệm quý báu nhất trong quá trình giảng dạy đại học của tôi là chia sẻ hiểu biết về mục tiêu theo *tư duy cùng thắng* ngay từ đầu với sinh viên. “Đây là mục tiêu mà chúng ta sẽ cùng nhau hoàn thành sau khi kết thúc môn học này và là những yêu cầu cơ bản để đánh giá xếp hạng A, B, C. Mục tiêu của tôi là giúp tất cả các em đạt được hạng A. Bây giờ, các em hãy suy nghĩ về những điều chúng ta đã thảo luận và phân tích để tự mình đưa ra mục tiêu riêng. Sau đó, chúng ta sẽ họp lại và thỏa thuận xem ai muốn đạt hạng nào và kế hoạch của từng người nhằm đạt được mục tiêu đó”, tôi thường nói với sinh viên của mình như vậy.

Nhà triết gia và tư vấn về quản trị Peter Drucker khuyên chúng ta sử dụng “thư gửi nhà quản lý” để nắm được nội dung cơ bản của thỏa thuận về kết quả công việc cần hoàn thành giữa người quản lý và các nhân viên của mình. Sau khi thảo luận kỹ lưỡng về kỳ vọng, chỉ dẫn và nguồn lực để bảo đảm những điều này phù hợp với các mục tiêu của tổ chức, các nhân viên sẽ viết thư gửi người quản lý, trong đó tóm tắt nội dung đã thảo luận và nêu ra thời gian khi nào họp lại để kiểm điểm việc thực hiện và bàn kế hoạch tiếp theo.

Việc xây dựng thỏa thuận về kết quả công việc cần hoàn thành theo *tư duy cùng thắng* là hoạt động trung tâm của quản lý. Khi đã có thỏa thuận, các nhân viên có thể quản lý bản thân mình trong khuôn khổ thỏa thuận đó; người quản lý chỉ đóng vai trò như một chiếc xe dẫn đường trong cuộc đua, có nhiệm vụ sắp xếp cho cuộc đua