

12. GIAO PHÓ ỦY QUYỀN

Giao phó ủy quyền dựa trên *kết quả công việc* thay vì phương pháp làm việc. Nó cho người khác quyền lựa chọn phương pháp và để họ tự chịu trách nhiệm về kết quả. Phương pháp này có thể mất nhiều thời gian lúc ban đầu, nhưng đó là sự đầu tư thời gian cần thiết. Bạn có thể dịch chuyển điểm tựa nhiều hơn, và có thể tăng đôn bảy thông qua việc giao phó ủy quyền.

Giao phó ủy quyền cần có sự hiểu biết lẫn nhau một cách rõ ràng và cam kết thực hiện theo yêu cầu của năm yếu tố sau đây:

Kết quả mong muốn. Tạo ra sự hiểu biết rõ ràng về những việc cần hoàn thành, tập trung vào *việc gì* chứ không phải *bằng cách nào*; tập trung vào *kết quả* chứ không phải *phương pháp*. Bạn phải tốn nhiều thời gian và có lòng kiên trì. Bạn hãy hình dung ra các kết quả mong muốn. Bạn hãy cho người được giao phó hình dung và hiểu rõ các chỉ dẫn về chất lượng kết quả công việc, thời gian cần phải hoàn thành công việc.

Định hướng. Xác định các thông số mà người được giao phó cần thực hiện. Các thông số này càng ít càng tốt, để tránh biến thành kiểu giao phó mệnh lệnh, nhưng cần phải có cả các hạn chế cần thiết. Bạn không nên để người được giao phó tùy tiện quyết định thời gian hoàn thành mục tiêu, vì điều đó sẽ giết chết khả năng chủ động và đưa người ta trở lại tâm lý của người bị sai vặt, giống như: “Hãy cho tôi biết anh cần tôi làm gì, tôi sẽ làm cái đó”. Bạn cần chân thành và cởi mở nói cho người được giao phó biết những vấn đề có thể dẫn đến thất bại nhưng không nên nói với họ *cần phải làm gì*. Hãy để họ học hỏi từ những sai lầm