2017-08-07

**陳如月**

**被託付的話，能夠建立自信**

我們有過把自己被託付的工作分派給部屬或晚輩的經驗。若能善用這樣的機會，被分派的人可以累積成長的寶貴經驗。

諸位分派工作給誰時，像「是我檢討review提出的，請你做成草案」一樣地，表示最終還是自己有責任的意思。

可是，一旦改變這個方法，像「這個工作託付給你，請把它完成，並提交給對方。」的話，這個時候，責任轉移到「你」，對當事人將是一大挑戰。工作的動力和工作中所面臨的緊張感將會增加。

這樣的權限轉讓被稱作為「透過伸展培育人材」。從事比自己的實力稍高難度的工作可以茁壯成長，也比在課堂上的訓練更有效果。產出結果的關鍵是把工作完全託付。忍住想要說出擔心的感覺對當事人有好處。

不是為了監視，而是找機會給予當事人建議這樣的目的，請當事人把你列在電子郵件的副知收件人，以便知道工作是如何進展的，這至關重要。給當事人提供建議的時候，保持冷靜和客觀地傳達注意到的東西也是很重要的。

託付的一端維持那個狀態，讓當事人自己做事物的判斷，重要的是不要失去緊張感。不過，在遇到困難時，無庸置疑必須迅速伸出援手。

那麼，讓我們來看看這個事例，並加深我們的思考。

**事例一：口徑一致地培育**

在某營業辦事處與當地的醫師公會聯合主辦以醫師為對象的研習會議。業務主任和MR第3年的A先生拜訪醫師公會理事長，洽談研習會議。之後，業務主任獨自拜訪理事長，託付理事長成為培育A先生的窗口，拜託理事長如果任何事情請隨時聯絡他。理事長欣然同意，並且這件事情對A先生守密。

在此之後，理事長託付的事情廣泛，A先生感到為難而求助業務主任，請求同行拜訪。業務主任知道同行言之過早，對A先生沒有好處，直到最後一分鐘讓A先生自己去處理。A先生對於不同行的業務主任感到不信任感，想辦法獨自完成拜訪。

在慰勞會上，理事長向A先生揭露與業務主任商談培育A先生的秘密。從理事長和業務主任聽到「做得非常好」的慰勞言詞，A先生對業務主任的不信任感轉變成感謝，感激之餘也大大提升自信心。

**事例二：和外籍處長的互動**

有一天，總公司的外籍業務處長要拜訪客戶。理由是支撐B先生的的責任區。

B先生與業務主任一起安排了訪問日程。完成後，B先生從業務主任透過業務經理寄電子郵件給處長的秘書，不過，不知怎的業務處長直接回信給B先生。此外，業務處長向B先生提出細微的問題，並要求回覆。

B先生收到來自「雲端上的人」的郵件，而且因為是英文而倉皇失措，業務主任和業務經理鼓勵他，「難得的機會，儘量滿足處長的期待」。B先生用不熟悉的英文戰戰兢兢地寫信回答，在這之後，繼續用英文電子郵件與處長溝通。

由於直接通信，正確分享資訊，客戶拜訪順利完成。日後，從處長送達的慰勞信息成為B先生的珍寶。

**事例三：學習總公司的做法**

這次總公司的醫學部門在企劃市民公益講座時，在當地的營業辦事處設置窗口負責人。這通常是業務主任的工作，不過，此次為了培育而安排了進公司第5年的C先生為負責人。

C先生到目前為止從來沒有和總公司的同事一起工作過。接觸到郵件的寫法、聊天功能的用法、視訊會議和電話會議的方式，這些從來不知道的「總公司的做法」，覺得新鮮。C先生吸收學習越來越多。

電子郵件先寫結論之後再做說明，用條列式或是插入表格代替仔細完整的句子，讓人易懂，就這養成了習慣。以前從來沒有使用過聊天功能，現在知道這比打電話較不會干擾，習慣了傳送電子郵件之後在聊天室做跟催的「總公司的做法」。

MR通常也會使用視訊會議或是電話會議，但這次，來自更多部門的員工參加會議，體驗到與平時不同的氛圍。虛擬會議變普通，感受到在外縣市也能和全國的同事是一體的這樣的初體驗。C先生透過被託付業務主任擔負的工作的經驗，感覺有成長。

※　　　※　　　※

「讓可愛的孩子去旅行。」

這個想法不僅適用於家庭，同樣適用於工作場所。它並不意味著拋棄也不是放任，而是親切關懷的對待。這不重要嗎？

我們透過挑戰學習事物。然而，衡量對自己來說多少的難度是「剛剛好的挑戰」卻意外的難。如果是因為被自己的能力無法完成的工作壓垮的話，就是賠了夫人又折兵。

至於彈性範圍多大，必須要有主管或前輩等人生先導的先見之明。

–End–