

Việc gì nên giữ, việc gì nên giao?

Hai màng lọc để giao việc vừa ra kết quả hôm nay, vừa giúp người trong đội giỏi lên.

HAI CÂU HỎI TRƯỚC KHI GIAO

- 1 Việc này sai rồi có dễ sửa không?
- 2 Người nhận việc này học được nhiều hay ít?

*Gồm: lý thuyết ngắn, ví dụ
và phiếu thực hành 15 phút*

Vì sao giao việc theo cảm giác hay hỏng?

Kiểu 1: Giữ hết cho chắc

Việc dễ cũng tự làm. Mình thành nút cổ chai, người trong đội không có cơ hội lớn.

Kiểu 2: Giao cho xong

Việc khó sửa rơi vào tay người mới. Sai rồi mình phải chữa cháy, lần sau càng ngại giao.

Thay vì đoán, hỏi đúng hai câu:

Màng lọc 1

Sai rồi có dễ sửa
không?

+

Màng lọc 2

Người nhận học được
nhiều hay ít?

=

Quyết định

Giữ hay giao, giao
cho ai

01

Việc này sai rồi có dễ sửa không?

Màng lọc số một: đo cái giá của sai lầm

Sai rồi thì sửa có tốn không?

DỄ SỬA

KHÓ SỬA



Câu tự hỏi: nếu việc này hỏng, sửa lại mất bao lâu, tốn bao nhiêu? Cái sai đã ra khỏi đội chưa, đã tới tay khách, đối tác, hay dính vào tiền và cam kết chưa? Càng nhiều chữ "rồi", việc càng khó sửa.

Nền tảng: quyết định "cửa một chiều" và "cửa hai chiều" (Jeff Bezos, thư gửi cổ đông Amazon, 2015). Kinh nghiệm hành nghề, chưa phải nghiên cứu.

Khó sửa và dễ sửa, xử lý khác nhau ra sao?

Sai rồi KHÓ sửa

Ví dụ: trao đổi và chốt hợp đồng với đối tác

Trưởng nhóm giữ việc này cho mình.
Nếu giao, chỉ giao cho người đã có rất nhiều kinh nghiệm với đúng loại việc đó.

Sai rồi DỄ sửa

Ví dụ: làm một báo cáo nội bộ

Giao được cho cả nhân sự mới. Đổi lại, mình dành thời gian kèm cặp để bạn ấy lớn lên qua chính việc này.

Mẹo cho cả hai: hẹn xem bản nháp sớm, lúc còn dễ sửa, thay vì đợi bản cuối rồi bắt làm lại. Nhờ vậy nhiều việc "khó sửa" được chia thành những khúc "dễ sửa".

Nguồn mẹo xem bản nháp sớm: Andy Grove, High Output Management (Quản trị năng suất cao), 1983.

01 Việc này sai rồi có dễ sửa không?

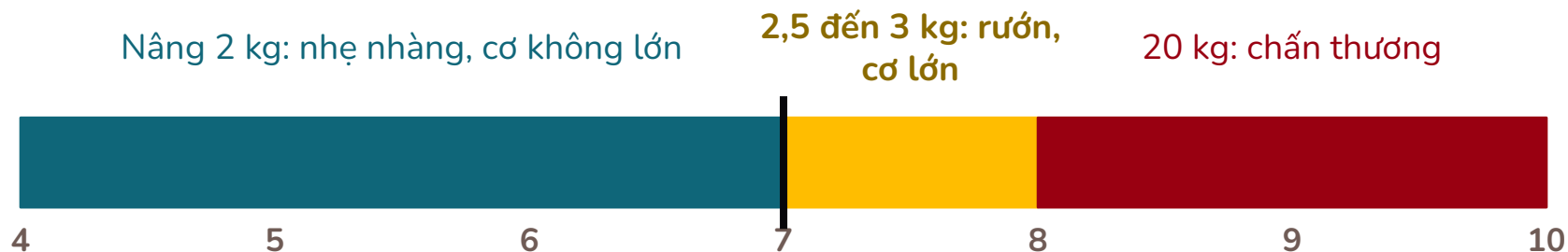
02

Người nhận học được nhiều hay ít?

Màng lọc số hai: đo phần người nhận lớn lên

Giao việc nặng cỡ nào thì người mới lớn?

Như tập tạ, với người đang nâng được 2 kg:



Vùng vững: mức 5 đến 7

Làm tốt, ra kết quả đẹp, nhưng học được ít.

Vùng rướn: 7,5 đến 8

Phải học thêm một chút mới làm được. Học nhiều nhất.

Vùng quá sức: 9, 10

Dễ vỡ việc, mất tự tin.

Người đang ở mức 7 (vạch đen) nên nhận việc mức 7,5 hoặc 8 để lớn lên.

Nền tảng: vùng phát triển gần (zone of proximal development), Lev Vygotsky, *Mind in Society* (Tâm trí trong xã hội), 1978.
Thang điểm chỉ để minh họa, không phải phép đo.

Việc giao cho một người đã đủ hai nhóm chưa?

Nhóm việc VỮNG

Trong tầm: mức 5 đến 7

Để bạn ấy trả kết quả tốt nhất có thể và xây sự tự tin.

+

Nhóm việc RƯỜN

Hơn tầm: mức 7,5 đến 8

Để bạn ấy phải học thêm một chút, và năng lực lớn lên.

=

Kết quả

Việc xong hôm nay, người giỏi lên ngày mai.

Lưu ý: đừng dồn việc rườn vào đúng tuần cao điểm. Khi cạn sức, người ta thường chọn việc dễ cho kịp chỉ tiêu. Hãy xếp lịch cho việc rườn, đừng nhét nó vào chỗ trống.

Nguồn: Blissett và cộng sự (2023), Medical Education. Nghiên cứu trên người học ngành y; áp sang công việc là suy rộng.

- 01 Việc này sai rồi có dễ sửa không?
- 02 Người nhận học được nhiều hay ít?

03

Ghép hai màng lọc thể nào?

Hai câu hỏi thành bốn cách xử lý, rồi làm thử

Việc nằm ô nào thì xử lý ra sao?

Sai rồi **DỄ** sửa

Người nhận
học **NHIỀU**

GIAO ĐỂ RÈN

Giao cho người cần lớn, dành thời gian kèm. Ô hay bị bỏ phí nhất.

Người nhận
học **ÍT**

GIAO NGAY

Giao cho người đang rảnh tay, không cần nghĩ nhiều.

Sai rồi **KHÓ** sửa

GIAO MỘT PHẦN

Giao phần chuẩn bị, mình giữ điểm quyết định cuối cùng.

GIỮ LẠI

Mình tự làm, hoặc giao người rất dày kinh nghiệm. Đừng áy náy.

Lưới hai trục là tổng hợp của WisEdoo từ Bezos (2015) và Vygotsky (1978). Nó không có sẵn trong một cuốn sách nào.

Sáu việc sáng thứ hai rơi vào ô nào?

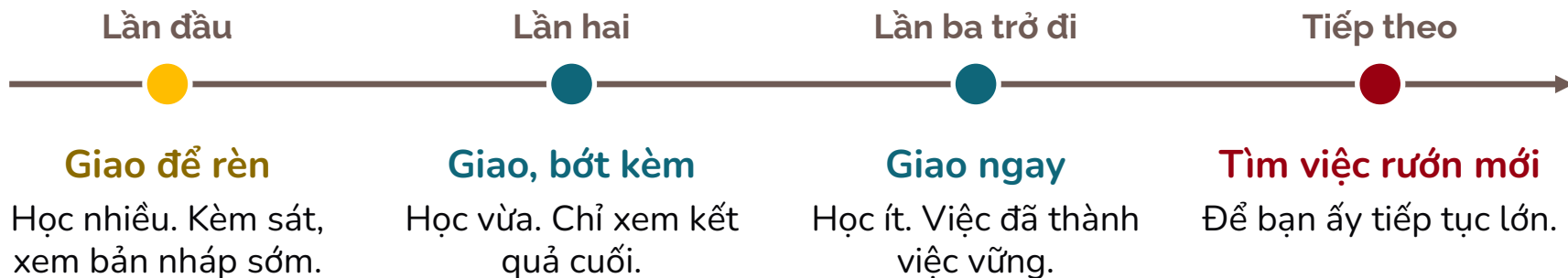
Tình huống: trưởng nhóm bốn người ở một công ty đào tạo, sáng thứ hai có sáu việc trên bàn.

Việc	Dễ sửa?	Học nhiều?	Quyết định
Đặt phòng và ăn trưa cho lớp thứ sáu	Dễ	Ít	Giao ngay
Viết bài giới thiệu khoá học trên web	Dễ	Nhiều	Giao để rèn
Chốt giá hợp đồng với doanh nghiệp lớn	Khó	Ít	Giữ lại
Thiết kế lại giáo án khoá chủ lực	Khó	Nhiều	Giao soạn hoạt động, giữ chốt mạch
Trả lời khiếu nại của một học viên cũ	Khó	Nhiều	Giao viết thư, mình bấm gửi
Tổng hợp phiếu đánh giá cuối khoá	Dễ	Nhiều lần đầu	Giao để rèn, có kèm

Dòng cuối là dòng đáng chú ý nhất, xem trang sau.

Vì sao một việc không đứng yên một ô?

Ví dụ: việc tổng hợp phiếu đánh giá, giao cho cùng một bạn qua nhiều khoá học.



Năng lực tăng thì việc hôm qua còn là rướn, hôm nay đã thành vững. Cứ mỗi quý, chấm lại hai màn lọc cho từng người trong đội.

Làm thử với việc tuần này của bạn thế nào?

- | | | | |
|---|-------------------|---|--------|
| 1 | Liệt kê | Ghi ra 8 đến 10 việc đang nằm trên bàn bạn tuần này. | 3 phút |
| 2 | Màng lọc 1 | Với từng việc, hỏi: sai rồi sửa dễ hay khó? | 3 phút |
| 3 | Màng lọc 2 | Nghĩ tới người sẽ nhận. Việc này vừa tầm hay hơn tầm bạn ấy một chút? | 4 phút |
| 4 | Đặt vào ô | Chọn một: giao ngay, giao để rèn, giao một phần, hay giữ lại. | 3 phút |
| 5 | Soát lại | Mỗi người đã có cả việc vững lẫn việc rướn chưa? Việc rướn đã có lịch kèm chưa? | 2 phút |

Phiếu thực hành: việc tuần này đi về đâu?

Việc	Sai rồi sửa dễ hay khó?	Giao cho ai?	Vững hay rướn với người đó?	Quyết định	Mình kèm thế nào?
Báo cáo tuần gửi giám đốc	Dễ	Lan	Rướn	Giao để rèn	Xem bản nháp chiều thứ tư

Bốn quyết định: Giao ngay · Giao để rèn · Giao một phần · Giữ lại. In trang này ra hoặc chép vào sổ.

ĐIỀU ĐÁNG NHỚ NHẤT

Giao việc giỏi không phải là giao nhiều,
mà là giao đúng việc, đúng người, đúng độ rướn.

Muốn đi tiếp: khoá tự học Giao việc của WisEdoo đi qua ba chặng: Giao cái gì · Giao thế nào · Giữ thế nào.

wisedoo.org
hello@wisedoo.org