



Empowering staff to solve their own problems is positive for all involved.

Avoiding Reverse Delegation

Dites non à la délégation à rebours

Un employé capable de résoudre ses problèmes lui-même vaut son pesant d'or.

by / par Merge Gupta-Sunderji

WALLY Xing, supervisor of a small team of programmers and accountants, had been trying, unsuccessfully, to find the time to redesign one of the reports the company used to track CPU usage. He finally delegated the task to Asha, one of his more experienced programmers. But a few days later, as Wally was on his way to a staff meeting, Asha stopped him in the hallway and began to list the litany of problems she was encountering as she undertook the project. Already late for his staff meeting, Wally tried to extricate himself from the conversation, but to no avail. Eventually he interrupted Asha and said: "Just leave it with me, I'll take a look at it."

Wally fell into the classic leadership trap called "reverse delegation." He originally delegated the task to Asha, but when she started asking questions he couldn't deal with at the time, Wally made a critical leadership mistake. He decided the most expedient solution was to simply take the task back and do it himself. And inadvertently, he gave an inappropriate message to Asha: that if she finds something too difficult to do (or even worse, doesn't want to do it), he'll just take the task off her hands and won't hold her accountable to her original commitment. Not a good recipe for effective leadership or for staff growth and satisfaction.

Three Steps to Employee Empowerment

You've probably found yourself in a similar situation, and perhaps you've even taken the

same approach as Wally. Reverse delegation, unfortunately, is a trap many managers and supervisors easily fall into, but with a little practice, not only can you avoid it, you can even turn it into a learning tool for your employees. Let's walk through what Wally should have done.

First, he should have asked Asha to meet him in his office to discuss the problem at a different time. At the meeting, he should have used the following three-step process:

1. Asked Asha to give a brief description of the problem, either verbally or in writing. By asking her to crystallize the problem, he would have forced Asha to logically think through the issue, instead of just reacting to the crisis.
2. Asked Asha to generate some alternatives, either on her own or with his help, and list the benefits and disadvantages of each. In reality, Wally's role is not to generate the alternatives at all, but to help guide Asha through the process of uncovering them herself. After all, Asha is a senior programmer, and Wally knows she's capable of generating possible solutions. He just needed to create an environment in which Asha could showcase her talents.
3. Once there were at least two alternatives on the table, asked Asha to recommend the best solution, and probe to find out the reason behind her decision. Again, Wally knows Asha is capable of coming to the right conclusion on her own. As a good

leader, he recognizes that his real success comes from his ability to help his staff accomplish their work objectives, and not in doing their work himself.

There are dual benefits to this three-step process. On the one hand, it prevents reverse delegation and keeps your workload from escalating. But perhaps more importantly, it helps build up your employees' skills and self-esteem. When you insist that your employees take full responsibility for the tasks you have assigned them, you create accountability and help them develop their own skills and knowledge. This is one of those moments in leadership that is fondly referred to as a "double bonus." Remember though, the toughest part of this three-step method is not actually the process itself; it's having the presence of mind to follow through with it without stumbling into the reverse delegation trap. The good news is, the more you practise it, the easier it will get. ■

LE superviseur d'une petite équipe de programmeurs et de comptables, Wally Xing, avait essayé, sans succès, de trouver le temps de remanier un des rapports utilisés pour pister l'utilisation de l'unité centrale. Il a décidé de confier la tâche à Asha, une programmeuse expérimentée. Quelques jours plus tard, pendant qu'il se rendait à une réunion, Asha l'a arrêté dans le corridor et a commencé à énumérer les problèmes qu'elle rencontrait depuis qu'elle

s'occupait du projet. Déjà en retard pour sa réunion, Wally a essayé d'interrompre la conversation, mais en vain. Finalement, il a dit à Asha : « Laisse-moi y jeter un coup d'œil ».

Wally est tombé dans le piège classique de la délégation à rebours. Il a initialement confié la tâche à Asha, mais lorsqu'elle a commencé à poser des questions auxquelles il était incapable de répondre sur le moment, Wally a commis une grave erreur de gestion. Il a décidé que la solution la plus pratique était simplement de reprendre la tâche et de la faire lui-même. En disant qu'il y jetterait un coup d'œil, Wally a remis cette tâche sur sa liste. Par inadvertance, il a transmis le message inapproprié suivant à Asha : si elle trouve une tâche trop difficile (ou pire, si elle ne veut pas la faire), il la lui reprendra tout simplement et elle ne sera pas tenue responsable de son engagement initial. Ce n'est pas la bonne recette pour assurer une gestion efficace ou la croissance et la satisfaction du personnel.

Trois étapes pour responsabiliser les employés

Vous vous êtes probablement déjà trouvé dans une situation semblable, et peut-être avez-vous aussi adopté l'approche de Wally. Malheureusement, la délégation à rebours est un piège dans lequel beaucoup de gestionnaires et de superviseurs se font prendre. Mais avec un peu de pratique, vous pourrez éviter ce piège et même retourner la situation pour en faire une expérience

d'apprentissage pour vos employés. Voici ce que Wally aurait dû faire.

D'abord, il aurait dû demander à Asha de le rencontrer dans son bureau à un autre moment pour discuter du problème. Cette réunion aurait suivi le processus en trois étapes suivant :

1. Demander à Asha de décrire brièvement le problème, soit verbalement ou par écrit. En lui demandant de donner corps au problème, il l'aurait forcée à y penser logiquement, au lieu de seulement réagir à la crise.
2. Demander à Asha de proposer quelques solutions, soit par elle-même ou avec son aide, et d'énumérer les avantages et les inconvénients de chacune. Le rôle de Wally n'est pas du tout de trouver des solutions, mais d'amener Asha à les découvrir elle-même. Après tout, Asha est programmeuse principale et Wally sait qu'elle est capable de trouver des solutions. Il devait simplement créer un environnement dans lequel Asha aurait pu montrer ses talents.
3. Demander à Asha de se prononcer sur la meilleure solution, une fois qu'elle en aurait suggéré au moins deux, et lui poser des questions pour connaître la raison de son choix. Là encore, Wally sait qu'Asha est capable d'arriver à la bonne conclusion par elle-même. Un leader vraiment efficace aide ses employés à réaliser leurs objectifs de travail au lieu de faire le travail à leur place.

Il y a deux avantages à ce processus. D'une part, il prévient la délégation à rebours et empêche que votre charge de travail n'augmente. D'autre part, l'aspect peut-être le plus important, il aide vos employés à acquérir de l'estime de soi et des compétences. Lorsque vous insistez pour qu'ils prennent l'entière responsabilité des tâches que vous leur confiez, vous faites en sorte qu'ils se sentent responsables et vous les aidez à enrichir leurs compétences et leurs connaissances. C'est l'un de ces moments doublement gratifiants en gestion. Rappelez-vous cependant que le plus difficile n'est pas de suivre ce processus, c'est d'avoir la présence d'esprit de le suivre sans tomber dans le piège de la délégation à rebours. Soyez sans crainte, à force de vous y exercer, vous deviendrez habile. ■■

.....
MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CGA, turns managers into leaders. This speaker/author gives people practical tools to achieve leadership and communication success. Contact her at www.mergespeaks.com or 403 605 4756.

► **MERGE GUPTA-SUNDERJI, M.B.A., CGA, fait des gestionnaires des leaders. Cette conférencière et auteure fournit des outils pratiques aidant à mieux communiquer et diriger. Pour la joindre, consultez son site Web (www.mergespeaks.com) ou composez le 403 605 4756.**

Your complete financial solution.

Robert Half will help you find the optimal balance of temporary, project consulting, and full-time financial resources to maximize productivity and profitability within your organization. As the world's leader in specialized financial consulting and staffing services for more than 58 years, only Robert Half offers you this complete solution.

Accountemps, Robert Half Finance & Accounting and **Robert Half Management Resources** are the leaders in specialized financial and accounting staffing for temporary, full-time and project placement, respectively.



Robert Half®

TEMPORARY / PROJECT / FULL-TIME

accountemps.com • 1.800.803.8367
roberthalf.com • 1.800.474.4253
roberthalfmr.com • 1.888.400.7474