



Rowena Crosbie, C.I.M.

Leaders and Delegation

Diriger et déléguer

Clean your room. Please, clean your room. I'll pay you to clean your room. You can't go out until you clean your room...

Rewards, punishments, begging, nagging... Why is it so challenging to get people to do things?

Delegation, whether at work or at home, is an area where many leaders struggle.

- What if they don't do it right?
- What if they mess it up?
- What if they don't get it done at all?
- What if the outcome is not up to my standards?

It's often hard to relinquish control. Others may not do it 'our way'. Many times it seems more expedient (and simpler) to do the work ourselves. Rather than learning to delegate effectively, we work longer hours.

When done well, delegation benefits everyone. Leaders free up time for other activities. Followers grow and contribute. Organizations achieve more. Sadly, many of us have never learned how to delegate well and we stress over whether the delegated task will get done right, or at all.

Here are some fast tips.

Prior to delegating, leaders must correctly diagnose two areas: skills and interest. If someone knows how to do the task and likes it, delegation is appropriate. If one of those two variables is lacking, a different leadership action is needed.

SKILLS AND KNOWLEDGE

As leaders, we often make too many assumptions about what people can do and what they know (or should know).

Let's return to the 'clean your room' example. It is common for parents to believe that their young person already possesses the necessary skills for this job. Do they? Really?

Why would a young person know how to clean a room well? Why would they share the same definition of 'clean' that a parent does? If you have ever been met with the response "I did clean it" and the result doesn't

Range ta chambre. S'il te plaît, range ta chambre. Je vais te payer pour que tu ranges ta chambre. Tu es privé de sortie tant que tu n'auras pas rangé ta chambre...

Récompenses, punitions, supplications, menaces... Pourquoi est-ce si difficile de faire faire des choses aux gens?

Déléguer des tâches, que ce soit au travail ou à la maison, est difficile pour de nombreux dirigeants.

- Et si les tâches n'étaient pas faites correctement?
- Et si l'employé se trompait?
- Et s'il ne faisait pas les tâches du tout?
- Et si le résultat n'était pas à la hauteur de mes attentes?

Il est souvent difficile de lâcher prise. Les autres ne feront peut-être pas les choses « comme nous ». Il semble parfois plus rapide (et plus simple) de faire le travail soi-même. Au lieu d'apprendre à déléguer de façon efficace, nous travaillons davantage.

Déléguer des tâches, lorsqu'elles sont bien réalisées, est un avantage pour tout le monde. Les dirigeants ont du temps à consacrer à d'autres activités. Les employés apprennent et participent. Les organisations en font plus. Malheureusement, bon nombre d'entre nous n'avons pas appris à bien déléguer les tâches et nous sommes inquiets de savoir si les tâches déléguées seront bien exécutées, ou si elles seront même exécutées.

Voici quelques conseils.

Avant de déléguer des tâches, les dirigeants doivent bien discerner deux aspects : les compétences et les intérêts. Si une personne sait comment s'acquitter d'une tâche et qu'elle aime l'exécuter, il est avantageux de déléguer. S'il manque une de ces deux variables, il vaut mieux diriger de manière différente.

COMPÉTENCES ET CONNAISSANCES

En tant que dirigeants, nous supposons souvent trop de choses quant à la capacité des gens d'exécuter une tâche et à leurs connaissances (réelles ou présumées).

Retournons à l'exemple du rangement de la chambre. Il est fréquent que les parents croient que leur enfant

meet your standards, chances are that there is a skill or knowledge gap. Delegation wasn't appropriate.

In the business world, how can a leader know if someone possesses the necessary skills and knowledge? One approach is to talk to the employee and seek his or her input. When doing so, it is wise for leaders to be cautious and remember that it is common for employees to underestimate what a task involves if they have never done it before and/or overestimate their own skills and abilities. Unless you've observed them successfully carrying out the task in the past (or a very similar one), the possession of skills and knowledge may be unknown.

While assessing technical abilities can often be easily done, assessing intangible skills can be more challenging. We sometimes assume that an individual should know how to handle a conflict because we have observed that they know how to communicate. The skills to handle unproductive emotions in a conflict and the skills to transmit information are different. Similarly, we sometimes mistakenly assume that extraverted people are skilled in sales. The skills to facilitate the sales process and the skills to facilitate a conversation are very different. Leaders who correctly diagnose the precise skill sets required to successfully carry out a task will find that they make fewer errors on this component of delegation.

When someone lacks skills or knowledge in any measure, delegation is risky.

Leader Action: Training and coaching.



possède déjà les compétences nécessaires pour faire ce travail. Est-ce vraiment le cas?

Pourquoi un enfant saurait-il comment bien ranger sa chambre? Pourquoi partagerait-il la même définition de propreté que ses parents? Si on vous a déjà répondu « je l'ai rangée, ma chambre » et que le résultat n'était pas à la hauteur de vos attentes, il y a probablement des lacunes dans les compétences ou les connaissances. Dans ce cas, déléguer la tâche n'était pas la bonne chose à faire.

Dans le monde des affaires, comment un dirigeant peut-il savoir si une personne possède les compétences et les connaissances nécessaires? Une façon de faire consiste à parler avec l'employé pour obtenir son point de vue. Durant cette conversation, les dirigeants doivent toutefois faire preuve de prudence et ne pas oublier que les employés sous-estiment fréquemment les exigences d'une tâche s'ils ne l'ont jamais réalisée avant ou alors surestiment leurs propres compétences et habiletés. À moins que vous les ayez déjà observés s'acquitter de cette tâche par le passé (ou une tâche semblable), vous ne savez pas s'ils possèdent ou non ces compétences et connaissances.

Bien qu'il soit assez facile d'évaluer les habiletés techniques, il peut s'avérer plus difficile d'évaluer les compétences intangibles. Nous supposons quelquefois qu'une personne devrait savoir gérer un conflit parce que nous avons remarqué qu'elle est une bonne communicatrice. Les compétences nécessaires pour gérer des émotions improductives dans un conflit et celles nécessaires pour transmettre des informations sont différentes. De même, nous supposons parfois de façon erronée que les gens extravertis sont habiles en vente. Les compétences nécessaires pour mener à bien le processus de vente et celles nécessaires pour tenir une conversation sont très différentes. Les dirigeants qui discernent bien les compétences essentielles pour bien s'acquitter d'une tâche se rendront compte qu'ils font moins d'erreurs quand vient le temps de déléguer.

Lorsqu'une personne ne possède pas les compétences ou les connaissances, il est risqué de déléguer des tâches.

Action du dirigeant : formation et coaching.

INTÉRÊT ET MOTIVATION

Si les employés possèdent les compétences et les connaissances, le dirigeant peut-il déléguer? Cela dépend. Ont-ils aussi la motivation et un intérêt suffisants?

Une façon de faire habituelle pour motiver les gens consiste à les récompenser pour les comportements que vous désirez voir et à les punir pour ceux que vous ne désirez pas voir. D'où le dicton « tout travail récompensé est accompli. »

Les dirigeants (et les parents) utilisent fréquemment un incitatif financier en espérant que les tâches déléguées

INTEREST AND MOTIVATION

If they have the skills and knowledge, can the leader delegate? It depends. Do they also possess sufficient interest and motivation?

A common approach to motivating people is to reward them for the behaviours you want to see and punish those you don't want to see. Hence the common saying, "What gets rewarded gets done."

For leaders (and parents), a financial incentive is often used in the hopes of guaranteeing the delegated task will get completed.

Motivation theorist Frederick Herzberg describes external rewards like pay and benefits as hygiene factors. They are like temperature. When the room temperature is comfortable we don't think about it. When it is too hot or too cold, we are unhappy and think about little else. Similarly, the absence of rewards can be de-motivating. The presence of rewards is not, in isolation, motivating.

Inner motivation is something that motivates people to want to do something without expecting a reward. According to study after study, people report feeling motivated by things like: a sense of accomplishment, pride in good work, sense of growth, being challenged and working with great colleagues.

If we don't tap into the emotion and passion of others, we are unlikely to achieve much more than short-term, limited success. Competent leaders do not underestimate this challenge. They know that they cannot force someone to be passionate and they understand the difference between external and internal motivation. They devote energy to creating an environment that fosters and naturally promotes inner motivation. They find out what tasks their employees find interesting and motivating and look for opportunities to delegate those.

Does this mean that leaders shouldn't reward people? Rewards are important when they are given as recognition rather than bribe. When rewards recognize the intrinsic motivation already in play, people cherish them for what they symbolize.

Stephen Covey, author of the seminal book *The Seven Habits of Highly Effective People* once said, "You can buy a person's hand, but you can't buy his heart. You can buy his back, but you can't buy his brain. His heart is where his enthusiasm is; his brain is where his creativity is, his ingenuity, his resourcefulness."

If you're frustrated that you can't offer greater rewards to your team, reflect on the tireless efforts that people devote in the spirit of volunteerism and ask yourself why. You'll probably reach the same conclusion that the motivation studies report. Tapping inner motivation doesn't require a larger budget. It requires leadership.

seront réalisées.

Frederick Herzberg, théoricien de la motivation, décrit les récompenses externes, par exemple un salaire et des avantages sociaux, comme des facteurs d'hygiène. Ils sont comme la température : lorsque la température d'une pièce est confortable, nous n'y pensons pas. Lorsqu'elle devient trop élevée ou trop basse, nous sommes malheureux et ne pensons à rien d'autre. De même, l'absence de récompenses peut être démotivante. La présence de récompenses n'est pas, à elle seule, une source de motivation.

La motivation intérieure pousse les gens à vouloir faire quelque chose sans attendre de récompense. Selon de nombreuses études, les gens affirment être motivés par des choses comme un sentiment de réalisation, la fierté dans son travail, le sentiment de s'améliorer, d'être mis au défi et de travailler avec de bons collègues.

Si nous ne puissions pas dans les émotions et les passions des autres, il est peu probable que nous obtenions davantage qu'un succès limité à court terme. Les dirigeants compétents ne sous-estiment pas ce défi. Ils savent qu'ils ne peuvent forcer une personne à développer une passion et ils comprennent la différence entre la motivation intérieure et extérieure. Ils consacrent leur énergie à créer un environnement qui favorise et promeut naturellement la motivation intérieure. Ils déterminent quelles tâches leurs employés trouvent intéressantes et motivantes et ils cherchent des occasions de leur déléguer ces tâches.

Est-ce que cela signifie que les dirigeants ne devraient pas récompenser leurs employés? Les récompenses sont importantes lorsqu'elles sont données sous forme de reconnaissance plutôt que sous forme de pots-de-vin. Lorsque les récompenses reconnaissent la motivation intrinsèque déjà en place, les gens les apprécient pour ce qu'elles représentent.

Stephen Covey, auteur du livre phare *Les 7 habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent*, a déjà dit ceci : [traduction] « vous pouvez acheter la main d'une personne, mais vous ne pouvez pas acheter son cœur. Vous pouvez acheter son dos, mais vous ne pouvez pas acheter son cerveau. Son cœur est là où se trouve son enthousiasme; son cerveau est là où se trouvent sa créativité, son ingéniosité, son initiative ».

Si vous ressentez de la frustration parce que vous ne pouvez pas offrir de plus grosses récompenses à votre équipe, pensez aux efforts inlassables déployés par vos employés dans l'abnégation du bénévolat et demandez-vous pourquoi ils le font. Vous tirerez probablement la même conclusion que les études sur la motivation. Avoir recours à la motivation intérieure ne nécessite pas un budget plus imposant. Cela demande du leadership.

Nous avons tous des tâches à réaliser pour lesquelles nous avons les compétences, mais manquons d'intérêt.

All of us have things to do that we are skilled in but lack interest. We procrastinate. We make excuses. Does the individual find the task itself motivating? If yes, delegation is appropriate. If not, delegation may fail. You may find this is true of the exercise program you keep delegating yourself to do. You know what to do – you just don't want to do it.

When interest and motivation is lacking, delegation is risky.

Leader Action: Support and encouragement.

By definition, leadership is about 'leading' other people. The long term success of a leader is largely determined by those who follow. As a result, leaders must seek to understand what influences people, what makes them tick, how to talk to them, how to challenge them, how to motivate them and how to delegate the tasks for which they are best suited. Leaders who match individuals to jobs they are not only skilled in, but also motivated to do, will thrive in the face of today's rapid changes.

Rowena Crosbie is President of Tero International, Inc., a recognized leader in the research, development and delivery of training programs that help people build the interpersonal skills that research reports account for 85% of professional success. Email Ro at rcrosbie@tero.com or visit Tero online at www.tero.com.

Nous procrastinons. Nous trouvons des excuses. Est-ce que la personne trouve que la tâche est motivante? Si oui, vous pouvez la déléguer. Sinon, ça ne fonctionnera peut-être pas. Vous trouverez peut-être que c'est le cas pour le programme d'exercice que vous tentez inlassablement de vous imposer. Vous savez quoi faire, vous ne voulez simplement pas le faire.

Lorsque l'intérêt et la motivation ne sont pas au rendez-vous, il est risqué de déléguer des tâches.

Action du dirigeant : Soutien et encouragement.

Par définition, le leadership consiste à « diriger » les autres. Le succès à long terme d'un dirigeant est en grande partie déterminé par ceux qui le suivent. Par conséquent, les dirigeants doivent chercher à comprendre ce qui influence les gens, ce qui les fait réagir, comment les stimuler davantage, comment les motiver et déléguer les tâches qui leur conviennent le mieux. Les dirigeants qui jumellent les personnes aux tâches qui conviennent à leurs compétences et qui, en plus, les motivent réussiront dans le monde d'aujourd'hui où les changements se font à un rythme effréné.

Rowena Crosbie est la présidente de Tero International, Inc., un leader reconnu dans la recherche, l'élaboration et la prestation de programmes de formation qui aident les gens à acquérir des habiletés en communications interpersonnelles qui, selon les rapports de recherche, comptent pour 85 % du succès professionnel. Vous pouvez lui envoyer un courriel à rcrosbie@tero.com ou visiter le site Web de Tero à www.tero.com.



**Advertise in
Canadian Manager**

The Canadian Institute of Management publishes Canadian Manager quarterly, with readership exceeding 12,000 (approx).

Book your advertising space today.

Contact Sheila at editormagazine@cim.ca for details.