



PAS FACILE DE DÉLÉGUER



Il y a cette démangeaison de sauter et de résoudre chaque problème par vous-même car vous croyez que le risque de ne pas faire les choses correctement est bien trop élevé.

Le perfectionniste en vous, aime être dans le contrôle et est doué pour trouver des excuses :

- "Le résultat ne sera pas aussi bon",
- "Il me faudra plus de temps pour assigner et expliquer que pour le faire moi-même",
- "Je n'ai personne avec les bonnes compétences".
- Vous avez une présentation - personne ne peut le faire mieux que moi.
- J'ai un problème de production — il ne sera pas résolu si je ne suis pas impliqué.
- J'ai reçu un appel d'un client — je dois conclure cet accord.
- Vous avez une version de fonctionnalité critique - je ferais mieux de le faire moi-même.

À court terme, cela peut sembler plus pratique et moins long de faire la tâche soi-même, mais les "coûts" futurs seront élevés :

- Les tâches peuvent sembler petites au début, mais ensemble, elles s'additionnent et prennent une part importante de votre temps.
- Lorsque vous essayez d'accaparer toutes les connaissances critiques, vous devenez un goulot d'étranglement pour la production globale de votre équipe.

- Vous veillez très tard le soir et vous vous levez tôt le matin, mais vous sentez qu'il n'y a pas assez de temps pour tout faire. Certains travaux importants passent toujours entre les mailles du filet.
- Vous êtes tellement occupé à vous attaquer au présent que vous passez à côté de ce qui est important à l'avenir.
- Votre équipe reçoit le message : "Je ne vous fais pas assez confiance."
- Vous ne parvenez pas à investir dans le développement des bonnes compétences au sein de votre équipe.
- À un moment donné, la quantité écrasante de responsabilités pèse sur votre bien-être et conduit au stress et à l'épuisement professionnel.

Cela vous semble-t-il familier ?

Toute cette frustration et cet agacement résultent du fait de ne pas prêter attention aux bonnes stratégies qui rendent la délégation efficace. Il faut apprendre à bien déléguer. Vous devez développer les compétences qui séparent les leaders efficaces des leaders inefficaces.

Vous ne pouvez pas tout faire tout seul. Vous devez abandonner le contrôle qui entrave la croissance de vos employés. Vous devez apprendre à investir dans ceux qui vous entourent.

Abandonner le contrôle peut sembler difficile, mais c'est aussi nécessaire pour grandir.

"La capacité de déléguer aux autres est la principale différence entre les rôles de manager et de producteur indépendant. Un producteur fait tout ce qui est nécessaire pour obtenir les résultats souhaités, pour obtenir les œufs d'or. Un producteur peut investir une heure d'effort et produire une unité de résultats, en supposant qu'il n'y a aucune perte d'efficacité. Un manager, en revanche, peut investir une heure d'effort et produire dix, cinquante ou cent unités grâce à une délégation efficace. La direction déplace essentiellement le point d'appui, et la clé d'une gestion efficace est la délégation." — Stephen R. Covey

Ci-dessous les étapes pour apprendre à déléguer.

1. Passer de l'action à la direction

Une délégation efficace nécessite d'abandonner le contrôle, et cela commence par un grand changement de mentalité.

Vous avez sûrement été promu parce que vous étiez plus rapide et meilleur que vos pairs, mais ce ne sont pas les mêmes compétences qui vous aideront à réussir dans ce poste.

En tant que responsable, ou leader, l'impact de votre travail n'est pas basé sur ce que vous réalisez directement ; elle est enracinée dans la façon dont vous permettez à votre équipe de travailler ensemble et d'obtenir des résultats.

En d'autres termes, n'étirez pas vos propres limites, repoussez les limites de votre équipe. Changez votre état d'esprit de faire pour diriger les autres. Qu'il s'agisse de générer vous-même un résultat ou d'aider les autres à atteindre le même résultat, de pratiquer les compétences qui vous ont amené ici à investir dans le développement des mêmes compétences chez les autres afin qu'ils puissent également le faire.

"Si vous voulez bien faire quelques petites choses, faites-les vous-même. Si vous voulez faire de grandes choses et avoir un grand impact, apprenez à déléguer." — John C. Maxwell

L'une des raisons pour lesquelles il est si difficile de lâcher prise est de viser une exécution sans faille. Lorsque vous n'êtes pas disposé à accepter les échecs comme des opportunités d'apprentissage ou lorsque chaque erreur se répercute sur leur compétence, vous ne parvenez pas à donner aux autres l'espace nécessaire pour apprendre et grandir. Vous les voyez comme des insuffisances personnelles au lieu d'être une partie naturelle de la croissance.

Construisez une tolérance aux fautes dans votre esprit et votre attitude. Soyez prêt à accepter les échecs, à expérimenter. Si vous devenez furieux chaque fois que quelqu'un fait une erreur, les gens apprendront bientôt à jouer en toute sécurité. La créativité et l'innovation passeront au second plan

et vous n'atteindrez pas ce que vous visez depuis le début.

Lorsque vous avez du mal à déléguer, commencez par vous poser ces questions :

- Qu'est-ce que j'ai du mal à lâcher ?
- Quelle est ma pire peur - est-ce réaliste ou juste une création de mon esprit ?
- Quels sont les avantages de déléguer ce travail ?
- Que se passerait-il si je continuais à travailler de cette façon ? Burnout, empêcher la croissance de mon équipe, limiter ce que nous pouvons réaliser ensemble ? Notez-les pour servir de rappel utile.
- Qu'est-ce que mon rôle exige - le perfectionnisme ou le travail d'équipe ?

Faire face à ses peurs dès le départ fera passer votre état d'esprit de la tendance à le faire vous-même à la possibilité de le déléguer à d'autres. C'est en soi une première étape très utile. Une fois que le changement de mentalité a commencé, il est temps de commencer à changer de comportement, et la meilleure façon de le faire est de le faire dès le début.

2. Cartographier les bons problèmes aux bonnes personnes

Une erreur cruciale que la plupart des managers commettent à ce stade est de déléguer un travail qui ne devrait pas être fait du tout. Sans une planification minutieuse, ils se dépêchent de sortir les choses de leur assiette et délèguent un travail sans conséquence.

Peter Drucker a écrit : « Il n'y a rien de plus inutile que de faire efficacement ce qui ne devrait pas être fait du tout. » Vous a-t-on déjà confié des missions illogiques, un travail sans importance ou reçu l'ordre de faire quelque chose de la manière la plus inefficace possible ? Pas amusant et pas productif.

Prioriser vos tâches

Une pratique utile pour déléguer efficacement consiste à utiliser la matrice Eisenhower pour hiérarchiser tous vos objectifs dans les quatre quadrants, ce qui vous permet de vous concentrer sur l'important, de travailler à réduire l'urgent, d'identifier le travail qui peut être délégué et d'éliminer impitoyablement tout le reste. Trouver le bon équilibre est délicat. Il faut regarder les deux côtés et se poser des questions :

- Que puis-je et moi seul faire ?
- Pourquoi suis-je la meilleure personne pour résoudre ce problème ?
- Puis-je déléguer le reste ?
- Quelles tâches aideront mon équipe à apprendre quelque chose de nouveau ?
- Quel genre d'opportunités les aidera à développer une nouvelle compétence ?

Une fois que vous pouvez identifier les parties que vous seul pouvez faire, identifiez les moyens de

déléguer le reste. Cartographiez les personnes dans différents domaines en fonction de leurs forces, des opportunités dont elles ont besoin ou des compétences qu'elles cherchaient à mettre en pratique.

Avec la bonne chose à déléguer, vient ensuite le problème de la bonne délégation.

Choisir la bonne personne est crucial pour bien faire le travail. Ce n'est pas toujours la personne qui peut le faire le mieux. Vous devez vous demander :

- Qui a besoin de cette opportunité en ce moment ?
- Qui a besoin de pratiquer ces compétences ?
- Qui pourrait sembler intéressé à relever ce défi ?

3. Déléguer les problèmes, pas les solutions

Les managers ne parviennent pas à déléguer efficacement lorsqu'ils transmettent l'opportunité mais refusent de donner l'autonomie qui va avec. Ils partagent le « quoi » mais s'accrochent au « comment ». Ils veulent que les choses soient faites et qu'elles soient faites à leur manière. Cela laisse les membres de leur équipe, en particulier les plus performants, frustrés. Ils disent, quel est l'intérêt de déléguer une tâche et ensuite de microgérer chaque décision ?

Pour déléguer efficacement, concentrez-vous sur les résultats et non sur les méthodes. Montrez-leur la destination, mais laissez-les diriger leur propre navire. Ne laissez pas votre ego ou votre désir de perfectionnisme empêcher les autres de faire leur travail. Soyez prêt à accepter le fait que différentes personnes adopteront des approches différentes. Certaines tâches ne seront pas aussi bien faites, et d'autres seront meilleures que vous ne l'aviez imaginé.

Consacrez votre temps et votre énergie à fournir une compréhension claire et immédiate de l'énoncé du problème et demandez leur engagement à le mener à son terme. Faites savoir à votre équipe que certains échecs sont acceptables, mais cela ne leur permet pas d'être négligents ou paresseux. Parlez-leur de ce qui est acceptable et de ce qui ne l'est pas. Vous pouvez garder la barre haute tout en laissant de la place à l'apprentissage et à la croissance.

Pensez aux résultats souhaités, et non aux tâches spécifiques que quelqu'un doit faire pour les atteindre. Lorsque vous définissez clairement le résultat, mais que vous donnez aux autres les moyens de mettre en œuvre leurs propres solutions, ils ne sont pas limités à une seule façon de faire les choses. Donner aux gens le choix de la méthode les rend également responsables des résultats.

Partagez-le "quoi" - le résultat spécifique qui doit être atteint, soutenez-le avec le "pourquoi" -

comment il s'intègre dans le tableau d'ensemble et définissez à quoi ressemble le succès - ce qui ressemble à un travail bien fait. Connaître le "pourquoi" de faire quelque chose est à la fois motivant et inspirant. Il ouvre la porte à la créativité et à l'innovation.

Il invite les gens à trouver de nouvelles façons de faire les choses au lieu de s'en tenir à la façon dont cela a toujours été fait. En abandonnant le "comment", vous ne leur demandez pas de marquer un élément de leur liste de tâches ; vous leur demandez de créer leur propre liste de tâches pour accomplir la tâche.

"Ne dites pas aux gens comment faire les choses. Dites-leur quoi faire et laissez-les vous surprendre avec leurs résultats." — Général George S. Patton

4. Déléguez, n'abdiquez pas

Autonomisation ne signifie pas liberté sans frontières. Vous ne pouvez pas être trop indifférent et vous attendre à ce que les gens découvrent tout par eux-mêmes. Les gens ont besoin de soutien pour se sentir autonomes. Les laisser lutter et tout comprendre par eux-mêmes conduit à la frustration, ajoute à la confusion et le manque de soutien peut les faire se sentir impuissants.

Ils ont besoin de votre soutien en cours de route. Trop impliqué ? Vous courez le risque de la micro-gestion. Trop peu impliqué ? Cela peut vous faire manquer ces moments critiques où votre soutien ou vos conseils auraient pu faire la différence. La magie est dans la balance.

"Une délégation sans suite est une abdication. Vous ne pouvez jamais vous laver les mains d'une tâche. Même après l'avoir déléguée, vous êtes toujours responsable de son accomplissement, et le suivi de la tâche déléguée est le seul moyen pratique pour vous d'assurer un résultat. Le suivi n'est pas une ingérence, mais signifie vérifier pour s'assurer qu'une activité se déroule conformément aux attentes." — Andy Grove

Définissez des attentes initiales sur les jalons intermédiaires. Alignez-vous sur la fréquence des mises à jour. Discutez de comment et quand vous pouvez toucher la base pour faire avancer les choses. Savoir que vous êtes là pour les aider peut-être une force puissante pour les motiver.

Lorsqu'ils font face à des défis ou à des revers, aidez-les à trouver leurs propres solutions en posant des questions au lieu de solutions à la cuillère. "Coach", ne résoudre pas est le problème. Poser des questions pertinentes pour développer leur esprit critique :

- Qu'as-tu essayé ?
- Qu'est-ce qui a fonctionné ?
- Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ?
- Quels obstacles se dressent sur votre chemin ?

- Que pouvez-vous faire pour les combattre ?
- Que pouvez-vous faire d'autre pour progresser?
- Qui d'autre pourrait être utile pour résoudre ce problème ?
- Comment demander de l'aide ?

5. Incorporer une boucle de rétroaction

Chaque dirigeant est aveugle à ses propres angles morts.

Demandez à votre équipe - ils pensent probablement que vous êtes nul.

La seule façon de savoir où vous en êtes et ce que vous pouvez faire pour vous améliorer est d'intégrer les commentaires. Passez un peu de temps avec votre équipe pour comprendre comment la délégation a fonctionné pour eux :

- Ont-ils bien compris le problème ?
- Étaient-ils habilités à le résoudre?
- Ont-ils obtenu le contexte et le soutien nécessaires pour le résoudre efficacement ?
- Que leur manquait-il ? Que peut-on faire de mieux ?
- Qu'est-ce qui va bien et comment peut-il être amélioré ?
- Que faut-il absolument arrêter de faire ?
- Que devriez-vous commencer à faire pour rendre la délégation plus efficace ?
- Quelle partie de la délégation ne fonctionne pas et a besoin d'une nouvelle stratégie pour la rendre plus efficace ?

Faire cela à intervalles fréquents avec votre équipe non seulement établit leur confiance, mais vous ouvre également la possibilité de mettre en œuvre votre propre processus d'autocorrection afin que vous puissiez enfin abandonner ce contrôle et permettre à votre équipe de commencer à en faire plus.

Traduction de l'article de [how-to-delegate-effectively-5-steps-to-let-go-of-control-and-start-doing-more](#).

Partagé par Véronique Migeon – VM Coaching Agile