



The business case for not solving the problem.

Developing Independent Thinkers

Encouragez l'autonomie

Les avantages à ne pas régler soi-même un problème.

by / par Merge Gupta-Sunderji

MOST LEADERS will tell you that they value independent thinking and initiative. Yet, inadvertently, many supervisors and managers discourage such behaviour. How? By taking over instead of pushing back.

Consider this scenario. An employee comes into your office with an issue regarding some aspect of his job responsibilities, looking for you to resolve his predicament. And like any good manager, you, the person with the experience, the knowledge, and the job title, give him the solution. But is that necessarily the best approach? By taking over, you are discouraging your employee from thinking independently and showing initiative.

Good leadership requires that you push back: that you withhold your response and curb your action; that you push the employee to take ownership of the problem and thus also, ownership of the solution. There are four significant benefits to this approach.

First, it forces your employee to think independently and to show initiative. As a leader, initiative is exactly what you're looking for. Keep in mind that the first time you push back, the employee is going to be a little confused, perhaps even bewildered. After all, your past behaviour has likely created a pattern where your people know that you will resolve their difficulties. And so

they've gotten lazy when it comes to using their own mental muscles.

The second advantage to pushing back is that you will get better decision-making. The odds are good that your employee has the best information when it comes to the issue under discussion. Who else would know the unique aspects of a specific customer than the individual who has serviced this customer for more than a year? When you can get your employee to think about the problem analytically, you will get better information, and therefore better decision-making.

Third, if the employee has to think about the problem, the obstacles, the alternatives, and the recommended solution, then she is more vested in the final outcome. If you were to provide the answer it would always be *your* answer. And when something goes wrong the employee will have little ownership, and she will return to you for the next solution. But if the employee owns the problem and the solution, when something goes wrong, the problem will be "our" problem. And probably without even asking, your employee will roll up her sleeves and start seeking an alternate resolution.

The fourth benefit to pushing back is a selfish one: it will make your life a lot easier. You have a million and one things to do.

Anything you can delegate to someone else will free up more time for you to deal with your myriad of other responsibilities.

Four great reasons to push back instead of taking over, yet in most cases, easier said than done. Practise the skills of asking questions and maintaining silence. When an employee raises a difficult issue, listen carefully and try one of these questions:

- What do you think should be done?
- What are your suggested alternatives?
- How are you going to address this problem?

And then quietly wait for an answer. The silence may seem endless, but it will probably feel longer to you than it actually is. Overcome the temptation to jump in and fill the silence. Just wait. If no reply is forthcoming, rephrase the question and ask it again. And then practise silence again. Eventually your employee will respond, and you can guide the conversation from there. ■

LA PLUPART des dirigeants disent estimer les personnes autonomes et qui ont de l'initiative. Pourtant, sans s'en rendre compte, de nombreux supérieurs découragent de tels comportements. Comment? En prenant les choses en main au lieu de laisser agir les employés.

Par exemple, un employé explique un problème qui relève de sa compétence à son supérieur. Il compte sur lui pour régler la situation. En bon gestionnaire, et parce qu'il possède l'expérience et les connaissances qu'il faut — et qu'il est le patron —, son supérieur lui donne la solution. Mais est-ce nécessairement la bonne approche? En prenant les choses en main, ne décourage-t-il pas cet employé de penser par lui-même et de faire preuve d'initiative?

Un bon leadership exige de rester en retrait. Au lieu de fournir la réponse, réfrénez votre envie d'intervenir. Poussez plutôt les employés à s'approprier les problèmes et, par conséquent, les solutions. Cette approche comporte quatre avantages notables.

Premier avantage, votre retrait oblige les employés à faire preuve d'autonomie et d'initiative. C'est exactement le genre de qualités que recherchent les leaders. Au début, il est possible que les employés soient un peu déconcertés, voire déroutés par votre retrait. Après tout, votre ancienne approche leur a probablement donné un mauvais pli; ils savent que vous allez résoudre leurs problèmes. Par conséquent, ils sont devenus paresseux quand vient le temps de faire fonctionner leur matière grise.

Le deuxième avantage, c'est que si vous restez en retrait, il se prendra de meilleures décisions. Il y a fort à parier que les employés disposent d'une meilleure information que vous sur le problème en question. Qui connaît mieux les particularités d'un client que ceux qui le servent depuis plus d'un an? En amenant les employés à réfléchir aux problèmes de manière analytique, vous disposerez d'une meilleure information et, par conséquent, les décisions seront plus éclairées.

Troisième avantage, si vos employés doivent réfléchir au problème, aux obstacles et aux options, et offrir une recommandation, ils se sentiront davantage concernés par le résultat final. Si c'est vous qui offrez les solutions, vous offrez vos solutions. Ainsi, si elles ne fonctionnent pas, les employés n'ont qu'à vous soumettre les problèmes de nouveau, car ils ne s'en sentent pas responsables. Par contre, s'ils s'approprient tant les problèmes que les solutions, et que quelque chose tourne mal, tous se sentent concernés. Il est alors probable qu'ils se mettent à la tâche d'eux-mêmes, sans même vous en parler, afin de trouver une autre solution.

Le quatrième avantage est purement égoïste : cela vous facilite la vie. Vous avez un million de choses à faire. Tout ce que vous pouvez déléguer vous donne plus de temps pour vous occuper d'une myriade d'autres responsabilités.

Malgré ces quatre excellentes raisons, renvoyer ses employés à la table de travail est plus facile à dire qu'à faire. Exercez-vous à poser des questions et... à vous taire. Lorsque les employés expliquent un problème,

écoutez-les attentivement et posez-leur une des questions suivantes :

- À votre avis, que faut-il faire?
- Avez-vous des solutions à suggérer?
- Comment vous attaquerez-vous à ce problème?

Puis attendez patiemment la réponse. Ce silence pourra vous sembler interminable, mais il durera moins longtemps dans les faits que dans votre imagination. Résistez à la tentation de briser ce silence en intervenant. Attendez. Si un employé est incapable de répondre, reformulez votre question. Encore une fois, gardez ensuite le silence. Il finira bien par répondre quelque chose,

et vous aurez un bon point de départ pour diriger la conversation. ■

MERGE GUPTA-SUNDERJI, MBA, CSP, 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., CSP, 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.**

SUITE
COMPTABILITÉ
ACOMBA
ÉDITION

CONFORT

ACCOUNTING SUITE

COMFORT

EDITION

ACOMBA
Système comptable et de gestion
Accounting and Management System

www.acomba.com/editionconfort
www.acomba.com/comfortedition
1 800 862-5922 OPTION 5

- **SUITE COMPTABILITÉ ACOMBA**
Modules Comptabilité,
Clients et Fournisseurs
- **ASSISTANCE DÉMARRAGE PERSONNALISÉE (1H)**
Installation, configuration et formation de base
- **15 MOIS DE SOUTIEN TECHNIQUE
ET MISES À JOUR ILLIMITÉS**
- **FORMATION WEB**
Environnement ACOMBA
- **ENSEMBLE DE FORMULES D'AFFAIRES**
Chèques personnalisés
Factures personnalisées
Enveloppes autocollantes
Cartes d'affaires
- **ACOMBA ACCOUNTING SUITE**
General Ledger, Accounts Receivable
and Accounts Payable Modules
- **PERSONALIZED ONE-HOUR SETUP ASSISTANCE**
Installation, configuration and basic training
- **15-MONTH UNLIMITED TECHNICAL
SUPPORT AND UPDATES**
- **WEB TRAINING**
ACOMBA Environment
- **BUSINESS FORMS**
Customized cheques
Customized envelopes
Self-adhesive envelopes
Business cards

50

50