

\*

*Различни стилове  
за  
различните хора.*

\*

**Н**о ако това е вярно, как тогава третирате различно хората си? – попита гостенката.

– Защо не поговорите с някои от тях? – контрира Едноминутният мениджър. – Те ще ви разкажат за моите различни лидерски стилове.

– Лидерски стил? – повтори като ехо тя.

– Това е начинът, по който ръководиш някого или работиш с него. Как се държиш в хода на времето, когато се опитваш да повлияеш на представянето на другите в работата.

– Значи лидерски стил е начинът, по който се държите, така ли? – попита гамата-предприемач. – Или начинът, по който другите казват, че се държите?

– Ще ви обясня – кимна Едноминутният мениджър. – Ако мислите, че сте съпричастен на хората мениджър, но те ви считат за високомерен и хладен човек, който се интересува единствено от резултатите, до кое възприятие на действителността ще прибегнат – вашето или своето?

– Очевидно своето – отвърна гостенката.

– Точно така. Вашето възприятие на собствено то ви поведение е интересно, но то сочи само начините, по които *възнамерявате* да действате. И ако не съвпаде с възприятията на другите, то няма

особено значение. Ето защо искам да поговорите с част от моите хора. Откровенията им отговори ще ви дават вярна представа за моя лидерски стил и вие сама ще прецените дали третирам всеки от тях по различен начин.

– Това ми звучи добре – кимна жената. – Но вие няма да ми посочите с кого точно да разговарям, нали?

– Не – засмя се Едноминутният мениджър. – Както вече знаете, аз рядко решавам вместо хората си.

След тези думи той повика секретарката си мисис Джонсън. След броени секунди тя се появи и му подаде списък с шест имена.

– Това са хората, които са мои пряко подчинени – каза той. – Изберете си един от тях, но можете да разговаряте и с всички.

– Да започнем с Лари Макензи – каза гостенката, след като разгледа списъка. – А след като поговорим, той може да ме заведе при останалите.

– Разбира се – продължаваше да се усмихва Едноминутният мениджър.

– Мисис Джонсън ще ми покаже офиса му – погледна го тя. – А с вас ще се видим по-късно.

– Ще ви чакам – отвърна Едноминутният мениджър.

Дамата-предприемач се насочи към кабинета на Макензи. Чувстваше се добре и се радваше на решението си да се обърне към Едноминутният мениджър. „Имам чувството, че тук ще науча някои полезни неща“, каза си тя.

Посрещна я ведър и спокоен мъж на около тридесет години. Той беше директор, който отговаряше за обучението и развитието на човешките ресурси в компанията.

Размениха си поздрав, после Макензи премина направо на въпроса.

– Разбрах, че сте на посещение при шефа. Какво мога да направя за вас?

– Интересува ме как Едноминутният мениджър работи с вас – отвърна гостенката. – Бихте ли го нарекли мениджър, който пряко влияе върху вашата работа? Много съм чела за този вид мениджмънт.

– Той не е съветник в работата ми – поклати глава Макензи. – Държи се по-скоро директивно и я наблюдава отблизо. Обучението и развитието на човешките ресурси са любимата му тема, а моята работа е по-скоро да реализирам идеите му.

– Значи ви дава задачи, а след това ви оставя на мира, така ли? – учудено попита гостенката.

– Не – поклати глава Макензи. – Той ми възлага задачи, по които работи заедно с мен. В момента

съм нещо като продължение на Едноминутния мениджър в тази област.

– Това не ви ли гразни? – попита гамата-предприемач. – На мен ми звучи госта автократично.

– В никакъв случай – отвърна младият мъж. – Поех тази позиция преди около три месеца, а преди това работех в Личен състав – по-точно в отдел „Администрация на работната заплата“. Приех предложението веднага, тъй като бях убеден, че от работата си с Едноминутния мениджър ще науча всичко за отдел „Човешки ресурси“, отначало докрай. Той е един от най-големите професионалисти в областта на управлението и обучението на персонала. Работейки с мен, той ми помага да планирам всичко, което изисква от мен. Обяснява задачите изключително ясно и точно. Аз винаги знам къде се намирам и какво той мисли за работата ми, просто защото се срещаме и разговаряме ежедневно.

– А мислите ли, че някога ще получите възможност за самостоятелни решения?

– Да, когато навляза в работата – кимна Макензи. – Трудно е да се вземат самостоятелни решения, когато все още не познаваш работата си в детайли. В момента съм доволен, че Едноминутният мениджър проявява желание да участва. Аз страшно много харесвам новата си работа и съм сигурен, че когато придобия достатъчно опит, ще гойда време да поема и по-голяма отговорност за нея.

– Това означава ли, че Едноминутният мениджър се отнася по този начин с всички, които са му пряко подчинени? – попита гамата.

– Не – отвърна Макензи. – Сега ще ви запозная със Синди Мърроу, нашия финансов директор, която

заема съседния кабинет. С нея Едноминутният мениджър се гържи по съвсем друг начин.

След тези гуми Макензи стана и тръгна към вратата. Гостенката пое след него.

В офиса на Мъроу ги посрещна сериозна жена на средна възраст. Дамата-предприемач благодари на Макензи за любезността и седна срещу нея.

– Току-що научих, че Едноминутният мениджър контролира вашата работа по различен начин в сравнение с колегата ви – започна тя. – Наистина ли е така?

– Да – отговори Мъроу. – Работим като колеги във финансовата област. Едноминутният мениджър никога не ми казва какво да правя. По-скоро работим заедно в посоката, която сме избрали.

– Това означава ли, че той е съпричастен към вашата работа?

– До голяма степен – кимна жената. – Получавам от него много силна подкрепа, насърчение и похвали. Винаги ме слуша внимателно и насочва действията ми по един изключително деликатен начин. Освен това споделя с мен много и най-разнообразна информация за компанията, а това ми помага да вземам по-добри решения във финансовата област. За мен това са перфектните работни отношения. Работя в своята област вече петнадесет години и ми е много приятно да се отнася към мен като компетентен и полезен член на екипа. Работила съм и на други места, но мога да ви уверя, че никъде не съм се чувствала толкова добре, колкото тук.

– Като ви слушам, започвам да си мисля, че Едноминутният мениджър или е авторитарен, или мно-

го демократичен ръководител. С Макензи той се гържи директивно, а с вас е съпричастен и ви оказва всестранна подкрепа.

– Не бързайте със заключението, че това са единствените му стилове на работа – усмихна се Мъроу. – Загължително трябва да поговорите и с Джон Далана, нашия оперативен директор.

– Искате да кажете, че отношението на Едноминутния мениджър към Далана е различно от отношението му към вас и Макензи? – изненада се гостенката.

– Разбира се – кимна Мъроу. – Елате, ще ви заведа да си поговорите.

– Много мило от ваша страна.

В кабинета на Далана двете жени завариха Едноминутния мениджър.

– Май ще е най-добре да се махам оттук – засмя се той. – Иначе ще си помислите, че предварително подготвям хората, с които пожелаете да разговаряте.

– Той не ме плаши – усмихна се Далана, докато се ръкуваше с гостенката. После кимна на Мъроу и Едноминутния мениджър и добави: - Ще ѝ разкрия цялата истина.

Дамата-предприемач беше силно впечатлена от ведрата и приятелска атмосфера в компанията. Хората тук очевидно се харесваха и уважаваха.

След като Мъроу и Едноминутният мениджър си тръгнаха, Далана покани гостенката да седне.

– Е, какво мога да направя за вас? – попита той.

– Мъроу твърди, че Едноминутният мениджър наблюдава вашата работа различно от начина, по който го прави с нея и Макензи. Наистина ли е така?

– Всъщност не съм сигурен – въздъхна Далапа. – Никак не ми е лесно да опиша неговия стил.

– В какъв смисъл? – попита гостенката.

– Ами, моята работа е сравнително сложна. Аз отговарям за цялата готова продукция, което означава, че трябва да контролирам всички производствени процеси. Освен това отговарям за инспекцията и качествения контрол, а също така за назначенията и уволненията. Отдавна забелязвам, че Едноминутният мениджър използва различни стилове за различните отговорности, с които съм натоварен. Например той изобщо не ми се бърка в оперативната работа. Разбира се, това стана след госта продължителен период на контрол. Тази компания е основана и развита лично от него и той знае всичко за техническата част на работата. С течение на времето се увери, че аз се справям добре и ми даде пълна свобода по техническите въпроси. Днес просто ми казва: „Дръж ме в течение, но това е твоята област и аз няма да ти се меша. Ти си техническият експерт в тази компания.“

– Искате да кажете, че той нито обсъжда техническата ви дейност, нито ви дава съвети как да разрешите отделните проблеми, така ли? – полюбопитства гостенката.



– Точно така – кимна Далапа. – По отношение на техническата част аз имам пълна свобода на действие. Но когато нещата опират до хората, с които работя, нещата стават различни. Той гържи да се консултирам с него, преди да въвеждам нови програми за обучение на персонала или промяна във фирмената политика. Искане да знае в детайли какви са моите намерения.

– А казва ли ви какво точно трябва да направиме?

– Винаги изразява своето мнение, ако това имате предвид – отвърна Далапа. – Но иска да чуе и неговото.

– А кой решава, ако мненията ви се различават и не можете да изгладите различията помежду си?

– Решава той – отвърна Далапа.

– Не се ли притеснявате, когато той ви третира по различен начин в различните ситуации? – пита дамата-предприемач.

– Никак. Ценя свободата, която имам в оперативните решения. Започнах тук като обикновен механик и постепенно се издигнах до сегашната си позиция. Работя в компанията повече от двадесет години и винаги съм се стремил да бъда в крак с новите технологии.

– А не бихте ли искали да ви третират по същия начин и в областта на човешките ресурси?

– Не съвсем – поклати глава Далапа. – Понякога става така, че се гържа с хората като слон в стъklarски магазин. Някои хора казват, че разбивам вратата, а после питам мога ли да вляза. По тази причина не съм напълно уверен в своите умения за общуване с хората и с удоволствие приемам съветите на Едноминутния мениджър.

– Да разбирам ли, че той е един еклектичен мениджър? – пита гостенката. – Човек, който умее да избира между различни управленски стилове?

– Не бих казал – поклати глава Далапа.

– Защо? – учуди се жената.

– Защото за него еклектикът е човек, който виси във въздуха – засмя се Далапа.

– А как бихте го определили вие? – пита гостенката.

– Като ситуационен лидер – убедено отвърна събеседникът ѝ. – Той променя стила си според човека, с когото работи, и в зависимост от ситуацията.

Ситуационен лидер... Това определение остана в главата на гостенката, докато крачеше обратно към кабинета на Едноминутният мениджър. В момента, в който влезе в канцеларията на секретарката, мисис Джонсън я въведе в кабинета на шефа си.

– Е, какви са ви впечатленията? – попита Едноминутният мениджър.

– Добри – отговори тя. – Очевидно философията ви за различни стилове за различните хора действа. Но още по-важно е, че вашите хора нямат нищо против да бъдат третирани по различен начин. Въпросът ми е как аз бих могла да се превърна в ситуационен лидер?

– Трябва да овладеете три умения – отвърна без колебание Едноминутният мениджър.

– Сигурна съм, че имате проста формула – качливо подхвърли тя.

– Не знам дали е проста, но тя съдържа три компонента – засмя се домакинът. – Трябва да се научите да определяте нуждите на хората, с които работите, а след това да използвате гъвкаво различните лидерски стилове. И накрая трябва да овладеете умениято да постигате съгласие с хората относно лидерския стил, който те очакват от вас. С други думи, трите умения са: *гъвкавост, определяне на нивото на развитие (диагноза) и партньорство.*

– Това звучи много вълнуващо – усмихна се гамата-предприемач. – С кое от тях да започна?

– Ние обикновено стартираме с гъвкавостта – отвърна Едноминутният мениджър. – Това е първото нещо, на което учим хората си. Затова ви изправах да поговорите с някои от тях – за да откриете различните лидерски стилове, които прилагам.

– Преди да поговоря с Далапа, си мислех, че зная всичко за тези стилове.

– В смисъл? – изгледа я Едноминутният мениджър.

– В смисъл, че те са два – авторитарен и демократичен. Но след разговора с Далапа разбрах, че са много повече.

– Хората винаги се изненадват – кимна Едноминутният мениджър. – Всички мислят, че при лидерството се използват само авторитарният или демократичният стил. Но на практика те са само основата и хората напразно спорят кой от двата е по-добър. Демократично настроените мениджъри търпят критика, че са прекалено меки, а авторитарните им колеги се обвиняват в обратното – че са прекалено строги и геспотични. Лично аз винаги съм се придържал към мнението, че онези от тях, които практикуват двете крайности, на практика са „половин мениджъри“.

– А какво е нужно, за да бъдеш „цял мениджър“? – попита гамата-предприемач.

– Завършеният мениджър е гъвкав и използва четири различни стила на управление – отвърна Едноминутният мениджър и вдигна лист хартия от писалището си.