

Z9-P17: Vedenie

Najmenej efektívnym manažérom je byrokratický manažér, ktorý kladie dôraz na smernice, príkazy zhora dole a je znalý zásad obecného manažmentu. To je charakteristika veľkej časti amerických manažérov. Ako efektívni môžete byť, keď sa budete snažiť riadiť organizáciu na základe príkazov a kontroly, pričom by ste dôverne nepoznali to, čo sa deje? Vašou jedinou možnosťou bude vytvoriť veľké množstvo pravidiel a zásad a vzhľadom k týmto pravidlám a zásadám pomerovať výkonnosť. Taký prístup vedie k riadeniu opierajúcemu sa o ukazovatele, ktoré odvádzajú pozornosť od uspokojovania zákazníkov, alebo od budovania učiacej sa organizácie.

Vodcovská osobnosť, ktorá zdôrazňuje prístup zdola nahor a chce rozvíjať zamestnancov, avšak v skutočnosti nerozumie práci, ktorá sa vykonáva, je facilitátor skupiny. Uplatňuje sa tu presvedčenie, že pokiaľ vedúca osobnosť má výrazné facilitáčne schopnosti, dokáže motivovať zamestnancov, aby spolupracovali pri plnení spoločných cieľov. Facilitátori pôsobia ako podnecovatelia, avšak nemôžu učiť alebo viesť menej skúsených pracovníkov, pokiaľ ide o obsah práce. Podobné vodcovské osobnosti môžu dosahovať skvelé výsledky pri motivovaní tímov a pri podpore ich rozvoja. Avšak môžu skutočne radiť druhým a koučovať ich v tom, čomu nerozumejú? Nemajú dokonca ani znalosti potrebné k tomu, aby mohli posúdiť mimoriadnu prácu a príspevok svojich podriadených.

Ďalším typom vodcovskej osobnosti je tá, ktorá kladie dôraz na prístup zhora dole a veľmi dobre rozumie vykonávanej práci - ide o odborníka v danej oblasti, ktorý avšak postráda medziľudské schopnosti, pričom to môže byť jedinec prísne sústredený na úlohy. Taký človek sa k podriadeným správa ako k loutkám, v správnu chvíľu ťahá za povrázky, čo je obrovská zodpovednosť, pretože jeden chybný krok môže byť príčinou zrútenia celého pracovného procesu. Vedúca osobnosť tohto typu pravdepodobne nebude dôverovať druhým, ktorí majú menej skúseností. Podobne ako byrokratický manažér bude vydávať príkazy. Takýmto spôsobom sa vymedzuje mikroriadenie.

Vodcovské osobnosti Toyoty sa vyznačujú kombináciou hlbokého porozumenia vykonávanej práce a schopnosťou rozvíjať a viesť ľudí a radiť im. Sú uznávaní pre svoje technické znalosti a zároveň ich ľudia nasledujú pre ich vodcovské schopnosti. Iba zriedkakedy vydávajú príkazy. Často vedú a usmerňujú podriadených prostredníctvom kladenia otázok, ktoré sa týkajú situácie a stratégie správania jednotlivého pracovníka. Neodpovedajú si na tieto otázky sami, pretože odpoveď už napríklad pozná.

Vedúce osobnosti Toyoty stopercentne rozumejú práci, žijú filozofiou firmy a učia ju druhých. Majú tieto vlastnosti:

- Sústreďujú sa na dlhodobý zámer Toyoty, prispievať spoločnosti pridanou hodnotou.
- Nikdy sa neodchýľujú od podstatných zásad a hodnôt firmy Toyoty, žijú podľa nich a poskytujú všetkým dookola vzor a príklad takého života.
- Prepracovali si svoju cestu tým, že sa venovali konkrétnej prevádzkovej činnosti a neprestávali prichádzať na gembu - konkrétne miesto, na ktorom sa vykonáva skutočná práca prídávajúca hodnotu.
- Vnímajú problémy ako príležitosti k výcviku a koučovaniu svojich ľudí.