4. Wydarzenia na górskich rzekach często są kosztowne.
5. Rwące potoki górskie wywołują problem powtarzalności [8].

Przywództwo zarządcze

Pełen tytuł tej książki [w wersji oryginalnej – przyp. tłum.] zawiera zarówno pojęcie **zarządzać**, jak i **lider**. Między rolami związanymi z zarządzaniem i przywództwem występują wyraźne różnice. Warren Bennis i Beert Nanus oferują być może najprostsze rozróżnienie: „Menedżerowie są ludźmi, którzy właściwie robią pewne rzeczy, a przywódcy to ludzie, którzy pewnie robią rzeczy właściwe" [9]. Niektórzy twierdzą, że zarządzasz sprawami, a przewodzisz ludziom. Inni posuwają się do stwierdzenia, że zarządzanie i przywództwo są funkcjami tak odmiennymi, że nie można pełnić ich obu naraz. Rzeczywistość życia organizacyjnego jest jednak taka, że niekiedy liderzy zarządzają, a menedżerowie pełnią role przywódcze. Vaill poruszył tę kwestię, wskazując, że pomysł nazywania jednej osoby albo „przywódcą" (*leader*), albo „menedżerem" (*manager*) jest mitem [10].

Chociaż między przywództwem a zarządzaniem występują wyraźne różnice, naszym zdaniem będziesz miał do czynienia z obiema rolami, które mają wiele obszarów wspólnych. Vaill podchodzi do zbieżności ról za pomocą pojęcia **zarządzający przywódca** (*managerial leader*). W świecie, który wymaga coraz więcej za mniej, trudno sądzić, że organizacje stać na rozdzielenie tych funkcji. Dlatego nie będziemy ich rozróżniać ani

podkreślać różnic między nimi. Ostatecznie obie role koncentrują się na tym, żeby ludzie osiągnęli określone cele i rezultaty. Nie wszyscy menedżerowie chcą być świetnymi przywódcami. Czy to nie smutne? Bądź inny!

Przywództwo zorientowane na zadania i relacje

Jednym z obszarów wspólnych zarządzania i przywództwa jest zajmowanie się zarówno zadaniami, jak i utrzymywaniem relacji. Zarządzający przywódcy często konfrontowani są z napięciem między potrzebą wykonania określonych zadań a troską o ludzi, z którymi pracują. Obie orientacje nie wykluczają się nawzajem, ale często tak właśnie się je postrzega. Przywódcy okazujący niewielką troskę o swoich pracowników lub niedbający o nich wcale często są autokratami i doprowadzają do zdemotywowania i zdemoralizowania zespołów. Liderzy, którzy zanadto dbają o to, żeby wszyscy mieli się dobrze, mogą mieć trudność z realizacją zadań lub rozliczaniem pracowników za rezultaty. Świetni przywódcy kładą nacisk zarówno na relacje, jak i na wyniki. Jako menedżer z pokolenia Y możesz spodziewać się dodatkowej złożoności dynamiki pokoleniowej w kwestiach budowania relacji i stawiania wyzwań przed twoimi pracownikami.

Stereotypy i uogólnienia

W tej książce aż roi się od uogólnień. Mamy świadomość, że nie wszyscy milenialsi, przedstawiciele generacji X i baby boomers

mają takie same poglądy czy zachowują się dokładnie tak, jak sugerują stereotypy. Zdajemy sobie również sprawę, że nie każdy urodzony w 1979 roku jest przedstawicielem generacji X, i nie każdy, kto przyszedł na świat w 1980 roku zalicza się do milenialsów. Niemniej na stronach tej publikacji posługujemy się tymi uproszczeniami. Po pierwsze, istnieją mierzalne różnice, których zrozumienie przyda się wszystkim osobom pełniącym funkcje menedżerskie. Po drugie, ludzie traktują się nawzajem zgodnie z tymi stereotypami, a nie w sposób zindywidualizowany. Z obu powodów należy je omówić.

Jeśli przeczytałeś choćby kilka książek czy artykułów na temat milenialsów lub generacji X, natknąłeś się na rozmaite daty definiujące przynależność do tych pokoleń. Demografowie mają skłonność używania takich oto zakresów do definiowania pokoleń baby boomers, X i Y: 1946–1964, 1965–1977 i 1978–1999. Zakresy nawiązują do wartości najwyższej, najniższej i najwyższej na wykresie przedstawiającym liczbę dzieci urodzonych w danym roku w Stanach Zjednoczonych.

My preferujemy zakresy 1943–1960, 1961–1979 i 1980–2000 jako daty narodzin przedstawicieli pokoleń baby boomers, X i Y. Traktujemy pokoleniową „osobowość" jako rezultat wydarzeń społecznych w skali makro. Wydarzenia najmocniej kształtujące te osobowości nie pokrywają się idealnie z datami określonymi przez demografów (omawiamy to dokładniej w rozdziale 6 *Różnice pokoleniowe: fakt czy fikcja?*). Nie wszystkie jednostki podlegają wpływom zdarzeń w taki sam sposób lub w tym samym stopniu. Niemniej doświadczenia pokoleniowe (czy też związane z kohortą wiekową) oddziałują na sposób zapatrywania na świat.

Pokonywanie zagrożenia stereotypem

Dawniej kwestie związane z dyskryminacją ze względu na wiek (ageizm) były zarezerwowane dla osób u kresu kariery zawodowej. Zatrzymajmy się jednak i przyjrzyjmy efektom, jakie ten rodzaj dyskryminacji może wywoływać na drugim końcu wiekowego kontinuum [11]. Dziś naukowcy rozszerzają definicję dyskryminacji ze względu na wiek: „szeroko rozpowszechnione poglądy na temat charakterystyk ludzi należących do różnych kategorii wiekowych" [12]. W związku z tym można mówić o zjawisku odwróconej dyskryminacji, gdzie młodzi pracownicy obciążani są negatywnymi stereotypami.

Milenialsi są grupą, którą można identyfikować ze względu na wygląd, dlatego wyjątkowo łatwo tworzyć na ich temat stereotypy. Gdy negatywny stereotyp o grupie oddziałuje na poziom wykonania konkretnego zadania, mówimy o „zagrożeniu stereotypem" [13]. Na przykład: „Jest za młoda, by poradzić sobie z prowadzeniem konta firmy Walmart". Osoby mocno identyfikowane z daną grupą mogą być bardziej podatne na zagrożenie stereotypem [14].

Nieformalne oczekiwania mogą prowadzić do zagrożenia stereotypem poszczególnych osób oraz całych grup. Postawy, przekonania i wartości danego pokolenia są ważne dla całościowego konstruktu społecznego. Kiedy przyjrzymy się formalnej strukturze wiekowej (gdzie dowodzą starsi), władza znajduje się w starszych kohortach, podzielających ideały co do postaw wobec pracy, wartości i zachowań. Im większa kohorta wiekowa (czy grupa), tym silniej wpływa na normy i oczekiwania.

Nie chcemy za szybko zdradzać, co zauważyliśmy podczas naszych analiz, ale kiedy pytaliśmy starszych pracowników

uczestniczących w naszych badaniach: „Co jest minusem podlegania szefowi z pokolenia Y?", drugą najczęstszą odpowiedzią było: „Radzenie sobie z ich niedojrzałością". W tym przypadku definicja **dojrzałości** może być konstruktem pokoleniowym. Na przykład, sześćdziesięcioletni menedżer mógłby przejechać rowerem po biurze i ludzie uznaliby go za wesołego i skorego do zabawy – i nawet by mu kibicowali. Jeśli to samo zrobi milenials zostanie uznany za niedojrzałego i zachowującego się nieadekwatnie. To może być ogromnie frustrujące, ale musisz zrozumieć, o co chodzi, i nauczyć się być aktywnym, a nie reaktywnym.

Niedojrzałość może oznaczać mnóstwo rzeczy. Na potrzeby naszej dyskusji chcielibyśmy ją zdefiniować jako brak autoregulacji. I tak niedojrzałość jest dla nas niezdolnością zachowywania się zgodnie z własnym, długookresowym interesem lub spójnie z najgłębszymi wartościami. Podstawowe znaczenie dla autoregulacji ma samoświadomość, która jest procesem umożliwiającym, m.in. identyfikację własnych wartości.

Pokonywanie negatywnego sposobu postrzegania w większym stopniu zależy od tego, żebyś to ty poznał siebie niż od tego, by inni zmienili swoje zdanie na twój temat.

Kolejny rozdział poświęcamy omówieniu trudności związanych z przejściem na szczebel kierowniczy i przedstawieniu dalszych rezultatów naszego badania.

Przypisy

1. Avolio B.J. (2005). *Leadership Development in Balance: Made/Born*. Mahwah, New Jersey: L. Erlbaum, s. 13.

2. Friedman E.H. (1985). *Generation to Generation: Family Process in Church and Synagogue*. New York: Guilford Press.
3. Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (1996). *The Leader of the Future: New Visions, strategies, and practices for the next era*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, s. 122–123. [Por. *Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997 – przypis tłum.].
4. Ibidem, s. 123.
5. Wiseman L. (2014). *Rookie Smarts: Why Learning Beats Knowing in the New Game of Work*. New York: HarperCollins.
6. Vaill P.B. (1996). *Learning as a Way of Being: Strategies for Survival in a World of Permanent White Water*. San Francisco: Jossey-Bass.
7. Ibidem, s. 5.
8. Ibidem.
9. Bennis W.G., Nanus B. (1985). *Leaders: The Strategies for Taking Charge*. New York. Harper & Row, s. 21.
10. Vaill P.B. (1989). *Managing as a Performing Art: New Ideas for a World of Chaotic Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
11. Kalin R., Hodgins D.C. (1984). *Sex Bias in Judgments of Occupational Suitability*. „Canadian Journal of Behavioral Science", 16, s. 311–325.
12. Ibidem, s. 5.
13. O'Brien L.T., Hummert M.L. (2006). *Memory Performance of Late Middle-Aged Adults: Contrasting Self-Stereotyping and Stereotype Threat Accounts of Assimilation to Age Stereotypes*. „Social Cognition", nr 24(3), s. 338.
14. Schmader T. (2002). *Gender Identification Moderates Stereotype Threat Effects on Women's Math Performance*. „Journal of Experimental Social Psychology", nr 38(2), s. 194–201.