

تحفيز الفريق المتعدد الأجيال

ديفيد ستوفر

في الفيلم السينمائي الذي حمل اسم «بيغ» وأُنتج في العام 1988، يقوم الممثل توم هانكس بدور فتى للبيسبول يُدعى جوش باسكين، يرتقي مسرعاً درجات السلم الوظيفي في مصنع للدمى؛ لكونه احتفظ برؤيته وعقليته الفيتين، بعدما تحققت أمنيته في أن يُسحر، وتودع روحه جسد بالغ.

على الرغم من مبالغة الفيلم «بيغ» في توسيع الفروق بين الأجيال، إلى الحد الذي يتجاوز حدود العقل، فإنه يكشف عن الفوائد التي يمكن للمؤسسات جنيها، إذا ما نجحت في التواصل مع الأجيال المتعددة؛ لتستفيد من وجهات نظر موظفيها جميعاً ومواهبهم. ويبين الفيلم الشكوك وحالات الاستياء والإرباكات التي يحتمل وقوعها؛ نتيجة الأحكام النقدية لأفراد أحد الأجيال على نموذج سلوك أفراد جيلٍ آخر، ونمط تفكيرهم.

فإذا كنت مثلاً أحد أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد (41 - 58 سنة على وجه التقريب)*، فقد ترى أن أفراد جيل إكس (24 - 40 سنة تقريباً) كسالى وأنانيون، ويسهل الإشراف على عملهم بمقدار سهولة العناية بالقطط. وإذا كنت من جيل إكس، فقد تنظر إلى أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد كأشخاص تقليديين، وكثيري المطالب، وجامدين في إبداعهم وحبهم للمرح.

وإن كنت من الجيل الصامت (58 عاماً أو أكثر)، فقد تصاب بالهلع لمجرد التفكير في التقاعد، وترك المؤسسة التي تعمل فيها بين يدي أحد أفراد حقبة ازدهار المواليد، وجيل إكس، والقوة العاملة المستجدة - أي جيل واي (نحو 23 عاماً أو أدنى) - بسبب افتقار ذلك الخليط من الأجيال المتعاقبة كاملاً إلى روح الإيثار، والتفاني في الالتزام بقضية مشتركة مكنتك وزملاءك من النهوض بالمؤسسة إلى موقع متميز.

لقد ازدادت مخاطر هذا التصنيف العمري للأجيال الأخرى على المؤسسات في وقتنا الراهن؛ ويرجع سبب ذلك إلى تزايد اختلاط الأجيال المختلفة في حيز العمل بمرور الزمن:

● ازدياد عدد العاملين الذين يبقون في وظائفهم بعد سن التقاعد التقليدي، أو يعودون إليها بعد تركها.

● ازدياد سرعة ارتقاء صغار السن من العاملين درجات السلم الوظيفي في الشركات.

* الأرقام صحيحة في العام 2004 - المترجمة.

● التخلي عن البنية الهرمية في كثير من الشركات، وإفساح المجال أمام البنى القائمة على عمل الفريق، التي تضم غالباً أشخاصاً متفاوتي الأعمار.

● التناقص الكبير لأهمية التقادم الوظيفي اليوم.

يقول برونك تولغان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكس ثكنغ المختصة في الاستشارات الإدارية، في نيوهيفن - كونيتيكت: «أُسم ذلك النظام بالبساطة»؛ «اعتاد الموظفون الأكبر سناً تسلم زمام السلطة؛ لينفذ زملاؤهم الأصغر سناً تعليماتهم. لكن ذلك بات من الماضي». وحل محله حيز عمل أكثر تعقيداً، يفرض على المديرين التمتع بالحساسية تجاه الموضوعات المتعلقة بالعمر، حتى يصبحوا فاعلين. تضع تلك المسألة اللجنة المسؤولة عن تكافؤ فرص التوظيف (EEOC)، في الولايات المتحدة الأمريكية أمام تحديين؛ إذ يجب عليها إيجاد حل للطلب المتزايد على التمييز القائم على مبدأ السن - وفقاً لرئيسها كاري م. دومينغوز - والاهتمام بالخليط العمري لبنيتها الداخلية في أن معاً. كما يؤكد دومينغوز: «فقرابة 40% من القوة العاملة في اللجنة يوشكون على بلوغ سن التقاعد»، «وستقفز هذه النسبة لتتجاوز الـ 50% في السنوات القليلة الآتية؛ الأمر الذي يجعل من إيجاد وسيلة لدمج الأجيال الصاعدة، من جيلي إكس وواي، في جيل حقبة ازدهار المواليد وغيره ضرورة لا خياراً».

وهكذا يتضح لك -عزيزي المدير- المضمون الرئيس لحيز العمل، المكون من أفراد ينتمون إلى أجيال عمرية مختلفة: كلما ازداد استيعابك

التركيب الفريد للعوامل المحفزة لكل جيل، تحسن استخدامك تلك الدوافع، وحصلت على أفضل مجهود جماعي متكامل.

التوفيق بين وجهات النظر المختلفة للأجيال المختلفة

يتميز أفراد كل جيل بخصائص فريدة، ويكتسبون آراءهم ومعتقداتهم ودوافعهم الخاصة نتيجة مرورهم بمجموعة مشتركة من الظروف والأحداث، في أثناء حقبة زمنية معينة. فالجيل الصامت وحده شهد في سنوات نشأته الحرب العالمية الثانية، وزمن الاكتئاب العظيم (ضمن مؤثرات أخرى كثيرة). ووحدهم أفراد حقبة ازدهار المواليد عاشوا تجربة اغتيال الرئيس كيندي، وحرب فيتنام. في حين أتر وباء الإيدز، والاغتيالات من نوافذ السيارات في جيل إكس.

لا تفرض التجربة المشتركة اتجاهات مشتركة وسط أفراد الجيل الواحد كلهم، لكنها تعني ميل الأشخاص المتماثلين الأعمار إلى التأثر بعوامل معينة، عبر حياتهم الشخصية والمهنية. ومن ثم يمكن أن يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر النماذج شيوعاً لديهم؛ لاكتشاف كيفية تحفيز الشبان الأصغر سناً. وفي هذا الخصوص تذكر كليبر رينز، رئيسة شركة الاستشارات الإدارية خاصتها، ومقرها دنفر: «نعود بذاكرتنا عادة إلى الأشياء التي رغبتنا فيها حين كنا في مثل سنهم. لكن ذلك عديم الجدوى؛ لأنه يسير بنا في اتجاه خاطئ». فتجربتك الشخصية - بصفتك مديراً - مهمة، لكنك يجب أن تدرك أنها تأثرت كثيراً بالاتجاهات والأحداث الخاصة التي عاصرها جيلك. ويؤكد عالم النفس هان كارب،

وهو أستاذ الإدارة في جامعة هامتون (هامتون، فلوريدا)، وأحد مؤلفي كتاب Bridging the Boomer - Xer Gap، في دفاعه عن الفهم المتبادل بين الأجيال: «لا أقصد القول: إن على جيل معين تبني قيم الآخر، ولا فهمها». ويتابع قائلاً: «عوضاً من ذلك، تنشأ الإنتاجية والسلام من إدراك القيم المختلفة وأخذها في الحسبان، لا أكثر».

وكمثال على ذلك: وجد ديفيد ل. لارسن، وهو أستاذ شعبة الجراحة التجميلية ورئيسها في كلية الطب في جامعة ويسكونسن (ميلووكي)، وزملاؤه أنفسهم يضيقون ذرعاً بسلوك الأطباء المقيمين واتجاهاتهم الملحوظة. ويعبر عن ذلك بقوله: «حين كان بعضنا يطلبون من أحد المقيمين تنفيذ عمل معين، كان المقيم يستفسر عن الغاية منه، أو يرفض أداءه ببساطة. كنا نختلف في القيم التي نتبناها. ووصل الأمر ببعضهم إلى استخدام أسلوب فظ لنصح مديريهم بالاسترخاء - إذ إنهم يجهدون ذاتهم في العمل».

فما كان من لارسن إلا أن استدعى رينز لإجراء نوع من التدريب حول الفروق بين الأجيال. وقد أتى هذا التدريب بنتائج ملموسة، حين أقر لارسن تغييراً يبدو ثانوياً في برنامج مناورات المقيمين. «إذ أثار قراره هذا عاصفة من الاحتجاجات. ولو حدث ذلك قبل تلقي برنامج التدريب، لقمعته بقبضة من حديد. لكنني عوضاً عن ذلك، دعوت المقيمين جميعاً إلى اجتماع لمناقشة برنامج العمل وكيفية إعلانه. وبعد مرور ثلاثين دقيقة، عبروا عن ارتياحهم قائلين: «ذلك جيد». لم يكن ثمة اختلاف في البرنامج الذي اتفقنا عليه عن ذلك الذي سبق وأعلنته، لكن المقيمين شاركوا في عملية وضعه».

ما العوامل المحرزة للأجيال المختلفة

ليس ثمة تطابق تام في الدوافع المحرزة لأي شخصين من الناس، لكن بعض الدوافع تُبنى على أساس الجيل الواحد. نقدم لك الآن النتائج التي أجمع فريق خبراء مجلة Harvard Management Update عليها فيما يتعلق ببعض الدوافع المميزة للأجيال المختلفة:

الجيل الصامت (المتمرسون): يفضل استخدام الصيغ الرسمية على تلك العامة؛ كالتواصل الشخصي، وعبر المكالمات الهاتفية المباشرة، عوضاً عن استخدام البريد الصوتي، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني.

اشرح لهم الأسباب المنطقية وراء أي إجراء تقوم به. واستخدم الصيغ التقليدية للتعبير عن تقديرك جهودهم - مثل دبابيس الزينة، وشهادات التقدير، والتقاط الصور التذكارية مع المديرين التنفيذيين الأعلى رتبة.

جيل حقبة ازدهار المواليد: اطرح سلسلة واضحة من الخطوات التي تقود إلى تحقيق هدف معين. صغ الأهداف والنتائج المرغوبة بمصطلحات تركز على الأداء البشري، واترك هؤلاء الأفراد في فريق يعمل جماعياً؛ ثم إن كلمات التشجيع تجدي نفعاً. أما إذا أردت إظهار تقديرك جهودهم، فاختر صيغاً ملحوظة على نطاق واسع، كمقالة في الرسالة الإخبارية للشركة.

جيل إكس: تستطيع إرشادهم إلى الأهداف المرجوة، ولكن لا تملّ عليهم كيفية تحقيقها. كلفهم بمهمات مركبة، واترك لهم حرية تحديد أولوياتهم بأنفسهم. تجنب استخدام العبارات التافهة والكلمات الطنانة. زودهم بالتغذية الراجعة الدورية والصريحة، مع تشجيعهم على التعبير عن آرائهم وردود أفعالهم. أما كلمات التشجيع، فقد تأتي بنتائج عكسية هنا. خصص لهم وقتاً للمرح، وكافئ عملهم بمنحهم إجازات إضافية.

جيل واي: أفسح لهم المجال للتعلم المستمر وبناء المهارات. استعلم عن أهدافهم الشخصية، واشرح لهم ملاءمة المهام التي كلفوا القيام بها للوصول إلى تلك الأهداف. أكد النقاط الإيجابية، وانظر إلى الجانب المشرق. كن مدرباً لهم أكثر منه رئيساً؛ واستخدم السبل غير الرسمية للتواصل معهم؛ مثل البريد الإلكتروني، واللقاءات العرضية الوجيزة.

في الفريق

لا تتضح الفجوة القائمة بين الأجيال في حيز العمل غالباً؛ الأمر الذي يزيد صعوبة تمييز الصراع القائم على أساس العمر أحياناً؛ على حد تعبير رينز. «فمع تقدمنا في السن، تغدو الخصائص المميزة الجيل الذي ننتمي إليه غير مرئية، تماماً كالأثير الذي نتنفسه. وهكذا، بعدما نصبح جزءاً من القوة العاملة، ونبدأ بالإشراف على الآخرين، نميل

إلى عدم النظر إلى ملحوظات من قبيل: «إنه ليس عضواً في الفريق» بوصفها تركز إلى تقسيم عمري؛ لكنها عادة تكون كذلك».

يقع المديرون في خطأ استخدام أحد أكثر السبل تواتراً التي اعتادوا على استخدامها؛ لاكتشاف كيفية تحفيز الشبان الأصغر سناً.

تعد حاجة الشعور بالانتماء إلى فريق معين قيمة شائعة وسط جيل حقبة ازدهار المواليد، لكنها تصبح أكثر ندرة بالنظر إلى أفراد جيل إكس أو جيل واي، وهذا لا ينفي قابلية أفراد هذين الجيلين الأخيرين للتحفيز؛ لكن دافعيتهم للعمل تزداد عند دعوتهم للقيام بعملٍ مستقلٍ أكثر من اشتراكهم في مجهودٍ جماعي. فمعظم أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد ينظرون إلى المجهود الجماعي وكأنه لعبة كرة قدم - على حد تعبير زينز - حيث يتضافر فيه عمل كل فرد مع عمل الآخرين؛ لكنه في نظر أفراد جيل إكس أشبه بسباق المراحل: «سأبذل ما بوسعي - حين يحين دوري في المشاركة».

يسهل فرض المرء قيمَ جيله على الأجيال الأخرى على نحو يثير القلق؛ وفقاً لرأي وولي دولين، الرئيس التنفيذي لسلسلة مطاعم «لا مادلين فرينش بيكري أند كافيه» الوطنية في دالاس. «إذ من السهولة بمكان أن تسأل نفسك: «لَمْ لا يستخدمون الطريقة ذاتها التي أستخدمها في العمل؟». ذات مرة حدثتني مديرة من مديري عام الشركة - تنتمي

إلى جيل حقبة ازدهار المواليد - قائلة: «لا يسعني فهم الأمر. فهؤلاء [الشبان] غير مستعدين لتنفيذ المهام التي نريد منهم تنفيذها». لكنها عبرت له لاحقاً عن الفائدة التي جنتها من المشاركة في حلقة دراسية لإدارة العاملين الأصغر سناً. وهنا يردف قائلاً: «مع ذلك، سوف تحتاج إلى تنمية مستدامة لها ولزملائها من المديرين على الأرجح؛ لازدياد صعوبة عملهم في الوقت الراهن».

كما يقول تولغان، الرئيس التنفيذي لشركة رين ميكرو ثكنغ: «لا يستجيب معظم الموظفين اليوم إلى المحفزات التقليدية»؛ «ومن ثم باتت البراعة الإدارية مشروعاً يتطلب ديمومة كبيرة»، وغالباً ما يكون وعي اختلاف المثل بين الأجيال العمرية المتفاوتة، الذي حازته المديرية التي تعمل في شركة دولين، الخطوة الأولى في تنفيذه. ونكاد نستطيع الجزم أنه يعزز لدى المرء وعي ذاته أيضاً. وإليك ما صرح به دومينغوز: «لقد تعلمت الكثير عن جيلي إضافة إلى الأجيال الأخرى، مما جعلني أفكر: «لا عجب أننا نتصرف على هذا النحو».

أما الخطوة الذكية الآتية، فتتمثل في إشراك فريقك في هذه المعرفة التي بت واعيتها. «وإن إحدى أفضل الإجراءات التي يستطيع المدير اتخاذها، هي عقد نقاش عام يتناول موضوع التحفيز؛ كما يقول رينز. فالبنية المؤسسية الأكثر تسطحاً، هي أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من النقاش، ولتحفيز مستمر للأجيال المتعددة. «فعند العمل في مؤسسة كهذه، لا ترى منافسة علنية شديدة بين الموظفين للارتقاء بمناصبهم»؛ كما تقول كوني فولر، مديرة الموارد البشرية في شعبة التصنيع في شركة

إيه تجي لنظم الاتصالات، التابعة لشركة لوسنت للتقانة، ومقرها جنوا - إيلينوار، وأحد مؤلفي كتاب Bridging the Boomer - Xer Gap.

وتتابع قولها: «تبقى المسألة الأهم هي التدريب المستمر، والتنمية المستدامة، وتوافر المرونة لدى الأفراد؛ لمحاولة أداء أدوار جديدة. حين أتحدث عن هذه المظاهر المميزة للفريق، يومئ الشباب برؤوسهم؛ إذ لا يعيشون مطلقاً في وهم أنهم سيبقون في وظيفتهم ذاتها مدى الحياة، ويشعرون بضرورة عناية كل منهم بذاته. والمدير الذي يرى في إيجاد سبل لتحفيز هؤلاء الأشخاص تحدياً مثيراً لن يغدو في طليعة المديرين، للتنوع العمري فقط، بل لأنماط التنوع كافة».

لمحة عن جيل حقبة ازدهار المواليد الحبط

تميل النصائح المتعلقة بالتحفيز القائم على الأساس العمري اليوم، إلى التوجه نحو أفراد جيل حقبة ازدهار المواليد، والتركيز على أفراد جيل إكس. وقد يكون ذلك معقولاً، طالما أن الشرائح العمرية لكلا الجيلين حالياً، ترجح سيادة الأول على المناصب الرئاسية وغلبة الثاني وسط المرؤوسين. وبالرغم من ذلك، ولدى معرفتنا أن قرابة 58 مليون شخص من جيل ازدهار المواليد، هم جزء من القوة العاملة المدنية اللامؤسسية في الولايات المتحدة الأمريكية - أي ما يزيد على 40% من القوة العاملة الأمريكية (وفقاً للمستشارين الإداريين في شركة رين ميكرو ثكنغ) - فإن ملايين الأفراد من الجيل الأضخم أبداً هم مرؤوسون وليسوا رؤساء.

ومن ثم، فهم يمثلون تحدياً خاصاً، ويرجع ذلك إلى تعرض كثير منهم إلى الإحباط أو تثبيط الهمة في مجال العمل، أكثر منه إلى صغر سن كثير من الرؤساء، مقارنة بمرؤوسيه من أفراد هذا الجيل.

أما جذور هذه التعاسة فتعود إلى التراجع الاقتصادي الذي شهدته الولايات الأمريكية المتحدة في نهاية الثمانينيات ومطلع التسعينيات؛ كما تؤكد بيفرلي غولدبيرج، نائبة رئيس شركة ذي سينشري فاونديشن (نيويورك)، ومؤلفة كتاب:

Age Works: What Corporate America Must Do to Survive the Graying of the Workforce (Free Press, 2000).

وتتابع القول: «لقد راود هؤلاء الأشخاص شعور قوي بأنهم غير مرغوب فيهم».

ربما باستطاعتنا القول: إن الإحباط يتفشى في صفوف أفراد حقبة ازدهار المواليد، أكثر منه وسط جيل إكس؛ لا بسبب الأعداد الكبيرة لأفراد حقبة ازدهار المواليد، وخبراتهم التي باتت سلبية وحسب، بل بسبب واحدة من السمات المميزة جيلهم: الولاء للعمل. إذ يعاني أفراد الجيل إحساساً أعظم يجبرهم على الالتزام بعملهم إلى حد التمسك به، حتى تحت وطأة ظروف غير محببة.

ويضيف عالم النفس هان كارب: «يميل هؤلاء الأفراد إلى التعلق بعملهم بسبب اتكالهم عليه اقتصادياً، وحاجتهم إلى الشعور بالأمان». وقد أثبتت أبحاثه المتكررة أن عدم الارتياح في العمل، يدفع بفردي نموذجي من جيل إكس إلى ترك عمله غالباً، في حين يلتزم آخر نموذجي من جيل حقبة ازدهار المواليد بالعمل» تحت وطأة الظروف الاقتصادية عينها.

هذا ويمثّل تحفيز أفراد حقبة ازدهار المواليد مهمةً عسيرة لأرباب العمل، لكن معظم الشركات تسهم في زيادة إحباط هؤلاء الأفراد، على حد تعبير غولديبيرج. «فغالباً ما تحرمهم الشركة من فرص التدريب؛ لاعتقادها أنهم ليسوا باقين طويلاً في كوادرها. ثمة جو من الصمت يحيط بالموظفين المهمشين في الشركة، لكن تزويدهم بالتدريب المستمر والمعلومات أمر مهم». أبقى موظفيك من أفراد حقبة ازدهار المواليد على اطلاع مستمر على المهارات التقانية الرئيسية، كاستخدام شبكة الإنترنت بفاعليه، ومارس ما اصطلحتْ غولديبيرج على تسميته «شرائع سن الكهولة»، مثل استخدام جدول مرِن للعمل، يبرر للموظفين تأخرهم عن العمل؛ أيام تساقط الثلج مثلاً، ويتيح إمكانية تغيير ساعات العمل للسماح لهم بالانصراف باكراً؛ تجنباً لقيادة السيارة بعد حلول الظلام، أو توفير الحواسيب للموظفين، لاستخدامها في المنزل إن دعت الضرورة.

وابذلّ مزيداً من الجهد؛ لإشراك هؤلاء الأفراد الذين بلغوا طور الاستقرار، في لجان خاصة غير معنية بمسؤوليات العمل الروتينية، كاللجان المسؤولة عن التخطيط الطارئ والأنشطة الإنسانية. «إذ يساعدهم ذلك على الشعور بأنهم يتعلمون أموراً جديدة، ويوسع آفاقهم، ويعدّهم للمستقبل»؛ كما تقول غولديبيرج. ويُعد ذلك عاملاً محرضاً، لتوفيره الإجابة عن سؤالين رئيسيين يثيران القلق في نفس كل موظف تقدم به السن: هل سأحظى بالمال الكافي عند التقاعد؟ وما الذي سأفعله بعد تقاعدي؟

الرؤية عبر «الفوضى»

كيف يستطيع مدير التعامل مع صيغ التنوع كلها - العرقية والجنسية والدينية والقومية - التي تشير إليها فولر؟ «يشير ذلك إلى ضرورة تعديل المنهج المتبع، ليلائم كلاً من موظفيك»؛ على حد تعبير تولغان. «ففي النهاية، تتطلب إدارة الأفراد حواراً مستمراً يتناول موضوعين اثنين: أولهما ما الذي أستطيع القيام به لأجلك؟ وثانيهما هذا ما أطلبه منك». فالمعايير العمرية، إضافة إلى الشؤون المتعلقة بصيغ التنوع الأخرى، تساعد المدير على النجاح في حوار هذا. ويرد تولغان: «أنشئ دوماً تعميمات عريضة حول الفئات العمرية»، تماماً كالتعميمات التي يُنشئها الآخرون حول الخصائص الفردية الأخرى. «وتؤدي هذه التعميمات دور الدليل وحسب - فهي بمنزلة عدسة ترى الناس عبرها، بحيث تزداد فهماً لهم، وترفع مستوى فاعلية عملك معهم. أما المديرون السابقون في مجال عملهم، فهم أولئك العارفون الحدود المعينة لهذه العدسة، فيوجدون عدداً كبيراً من السبل المهنية يتناسب وعدد موظفيهم».

فيما يتعلق برينز، يعني ذلك الكشف عن السمات الشخصية للآخرين، دون التسرع في الحكم عليهم. وتعتبر عن رأيها قائلة: «وفي النتيجة، يتعلق الأمر بالتخلص من نزعتنا إلى الحكم على الآخرين». وتوافقها تيرا ساندر - وهي المديرة المسؤولة عن التوظيف في شركة ستاربوكس (سياتل) - الرأي، إذ تقول: «لدينا جميعاً نزعات محددة، ويكمن التحدي في وعينا لها، والحيلولة دون تحولها إلى تحيز». وتتابع

موضحة: «فطالب الوظيفة الذي يرتدي قميصاً وسروالاً فضفازين، قد يتجه بتفكيره إلى هندامه: «ملاسي رائعة، وهي أفضل ما لدي». في حين تجنح بتفكيرك إلى التساؤل عما يفكر فيه». هذا هو نوع «الفوضى» من وجهة نظر كل شخص - «الذي ينبغي استئصاله، لتكون صورة واضحة وشاملة للشخص الآخر».

أما الفائدة التي ستجنيها عند قيامك بذلك، فيمكن أن تكون عظيمة الشأن؛ وفقاً لدومينغوز، رئيس شركة EEOC؛ «فعندما تدرك الخصائص والسمات المميزة لكل جيل، تقلل من أهمية استخدام الوسائل الشرعية والإكراهية، وتخفف حدة القلق في حيز العمل، وتكسب علاقات عملٍ أمتن وأكثر فاعلية بين الموظفين من الأجيال كافة. هذه هي الإجراءات التي تتخذها المؤسسات التي كُتِب لها الاستمرار».

قراءات إضافية

Bridging the Boomer-Xer Gap: Creating Authentic Teams for High Performance at Work by Hank Karp, Connie Fuller, and Danilo Sirias (2002, Davies-Black)

Managing the Generation Mix: From Collision to Collaboration by Carolyn A. Martin and Bruce Tulgan (2002, HRD Press)

Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace by Ron Zemke, Claire Raines, and Bob Filipczak (1999, AMACOM)

