



Awareness and adaptation are the key to success.

## Leading the Multi-Generational Workforce

### Diriger une équipe multigénérationnelle

L'information et l'adaptation sont la clé du succès.

by / par Merge Gupta-Sunderji

**L**AST ISSUE, I introduced the topic of the multi-generational workplace and gave you five things to consider as a leader. Over the next few months, I'll give you greater depth on generational demographics, as well as positive strategies you can employ to maximize productivity and improve effectiveness in your people. Remember that Traditionalists are those born before 1946, Boomers were born between 1946 and the mid-60s, Generation Xers between the mid-60s and 1979, and Millennials from 1980 to 1994.

Let's first consider an overview of the four generations. If there is a single word that captures the essence of Traditionalists, it is "loyal." Their practical outlook on the world has been influenced by wars and economic depressions, which has further contributed to their firm belief in delayed gratification. Whether they're talking about money, work, or fun, this group believes that saving today ensures success tomorrow. Currently, this group makes up just five per cent of the total workforce, and it's shrinking rapidly as many are retiring.

In contrast, at roughly 45 per cent, Boomers make up the largest employment group and can be characterized as "optimistic." Fueled by events of the 60s and 70s - the civil rights movement and the invention of

television, to name just a few - Boomers knew that they were going to change the world and they did.

Interestingly, the Gen-Xers who followed right after believe that the Boomers sold out, and this explains why they're often described as "skeptical and pragmatic." Many Gen-Xers observed Boomers "selling their souls" to their employers, and then watched horrified, as mass corporate layoffs took their toll on families and livelihoods. Making up roughly 40 per cent of today's workplace, Gen-Xers are definitely "anti-institution" and their cynicism comes through in many organizations across the country.

The newest entrants to the employment ranks are the Millennials. Currently at about 10 per cent, this demographic continues to grow rapidly in size and impact. Combining the descriptors of the other three demographics, this group is best described as "realistic." The product of digital technology, child-focused marketing, and mass collaboration, these young people are the instant generation, growing up with access to unlimited resources and disposable income. At a grassroots level, this generation is hopeful about what the world has to offer and what they can contribute.

It is not uncommon to have all four generations present in a single department or office, and for all the reasons I just described,

each views the world through a different set of lenses. These varying perspectives on "life at work" lead to dissimilar work styles and diverse work ethics, which can and does create conflict between the generations. But from these differences also arise opportunity, *if* you can adapt and flex your leadership style to tap into the potential that each one brings to your organization.

Here are some quick suggestions. Traditionalists are often most at ease with a chain of command style of leadership. With the Boomers, the pendulum swings towards a more egalitarian style of management. The Gen-Xers tend to seek more independence and self-command. And the Millennials have swung the pendulum to the other extreme - for them, it's about collaboration, not command.

There has also been a shift in work ethic from one demographic to the next. For the Traditionalist, dedication is the password, while the Boomer's magic word is "driven" - concentrating on a single career and coming to work early then staying late. The Gen-Xer was the first generation to start talking about work-life balance. But for the most part, it is just talk; a goal aspired to by many but achieved by few. Much to the chagrin of the other generations, the Millennials are the first generation to truly *live* work-life balance.

These differences in preferred leadership style and work ethic have significant implications for you as a leader. The key to capitalizing on the possibilities lies in your willingness to heighten your awareness and flex your leadership style to bring out the best in others. ■■

DANS LE dernier numéro, j'ai entamé le sujet des équipes multigénérationnelles et présenté cinq choses auxquelles tout bon leader devrait songer. Dans les prochains numéros, j'examinerai à fond les strates démographiques et les stratégies positives servant à maximiser la productivité et l'efficacité des employés. Souvenez-vous que les gens de la génération des vétérans sont nés avant 1946, ceux de la génération du *baby-boom*, entre 1946 et 1965, ceux de la génération X, entre 1965 et 1979, et ceux de la génération Y, entre 1980 et 1994.

S'il y a un mot qui décrit parfaitement les vétérans, c'est « loyal ». Leur façon pratique d'aborder le monde a été influencée par les guerres et les crises économiques, lesquelles ont cimenté en eux la volonté de différer la gratification de leurs désirs. Qu'il s'agisse d'argent, de travail ou de loisir, cette génération croit que les sacrifices d'aujourd'hui garantissent le succès de demain. Actuellement, cette strate représente seulement 5 % de la population active, et cette proportion diminue rapidement puisque beaucoup prennent leur retraite.

Les *baby-boomers*, qui représentent à peu près 45 % des travailleurs, constituent la strate la plus importante de la main-d'œuvre et sont décrits comme étant « optimistes ». Stimulés par les événements des années 1960 et 1970 — notamment, le mouvement des droits civils et l'invention de la télévision — les *baby-boomers* savaient qu'ils changeraient le monde et ils l'ont fait.

Les X croient que les *baby-boomers* sont des traîtres, ce qui explique pourquoi ils sont souvent décrits comme étant « sceptiques et pragmatiques ». Bon nombre de X ont vu les *baby-boomers* « vendre leur âme » à leur employeur, puis ont assisté, horrifiés, aux licenciements collectifs qui ont ravagé familles et gagne-pain. Représentant à peu près 40 % des travailleurs, les X sont carrément contre-pouvoir, et leur cynisme se fait ressentir dans maintes organisations partout au pays.

Les derniers venus sur le marché du travail sont les Y. Cette strate démographique, qui constitue environ 10 % de la main-d'œuvre, continue de croître rapidement en chiffres et en influence. Les Y partagent les caractéristiques des autres strates, mais le mot qui les décrit le mieux est « réaliste ». Nourris par la technologie numérique, le marketing axé sur l'enfant et la collaboration de masse, ces jeunes sont la génération « instantanée ». Toute leur

vie, ils ont eu accès à des ressources illimitées et un revenu disponible. À la base, ils sont pleins d'espoir devant les possibilités qui s'offrent à eux et leur propre apport.

Souvent, les quatre générations sont présentes dans un même service ou bureau et, en raison de ce qui précède, chacune a sa propre perception de la « vie au travail », ainsi que sa façon de travailler et son éthique de travail distinctes — ce qui crée des conflits intergénérationnels. Mais de ces différences naissent aussi des occasions, si vous adaptez votre style de leadership pour tirer parti du potentiel de chacun.

Voici quelques conseils. Les vétérans sont souvent plus à l'aise lorsque le leadership passe par le canal hiérarchique. C'est l'inverse pour les *baby-boomers*, qui préfèrent un style de gestion égalitaire. Les X cherchent plus d'indépendance et d'autonomie. Et les Y sont à l'opposé des vétérans; pour eux, il s'agit de collaboration, pas de hiérarchie.

L'éthique de travail a également changé d'une génération à l'autre. Pour les vétérans, le dévouement, c'est la clé, alors que le mot magique des *baby-boomers* c'est la « manie ». Ils ne pensent qu'à leur carrière : ils arrivent au travail tôt et restent tard. Les X ont été les premiers à parler de conciliation travail-vie personnelle. Mais pour la plupart, ce n'était que des paroles en l'air; un objectif visé par beaucoup, mais réalisé par peu. Au grand dépit des autres générations, les Y sont les premiers à vraiment concilier travail et vie personnelle.

Ces préférences ont des conséquences importantes pour vous en tant que gestionnaire. Pour tirer parti des possibilités, vous devrez vous informer et adapter votre style de leadership afin que vos employés se montrent sous leur meilleur jour. ■■

.....  
**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](http://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](http://www.mergespeaks.com)) ou composez le 403 605 4756.**

## mccarthy tétrault



Chia-yi Chua

McCarthy Tétrault LLP welcomes Chia-yi Chua as a partner in the firm's Tax Group, where he will practise tax litigation and dispute resolution. Mr. Chua's skills in helping clients understand, strategize, and resolve or litigate tax issues arising from complex transactions and transfer pricing arrangements will be invaluable.

Mr. Chua has acted for companies in the financial services, telecommunications, resources, retail and transportation sectors, and has litigated before the Tax Court of Canada, Federal Court of Appeal, Ontario Court of Appeal, and Ontario Superior Court of Justice. Mr. Chua can also help clients understand tax issues from the government's perspective, having practised with the Ontario Ministry of Revenue/Finance.

Mr. Chua serves on the Board of Editors of the publication *Tax Litigation*, and regularly addresses the Tax Executives Institute. He is also a regular speaker at conferences for auditors and appeals officers, as well as the tax and finance departments of North American corporations.

Mr. Chua is recommended in *Chambers Global: The World's Leading Lawyers for Business 2010*, as one of Canada's leading tax litigation lawyers. He was singled out by *World Tax*, an international guide to tax firms, as a leader in tax litigation and controversy resolution. He was also recognized by *Canadian Immigrant* as one of Canada's top 25 immigrants in 2009.

McCarthy Tétrault provides a broad range of legal services, advising on large and complex assignments for Canadian and international interests. The firm has substantial presence in Canada's major commercial centres and in London, UK.