



Five things every leader should know about the multi-generational workplace.

Traditionalists to Millennials

Bâtir des ponts entre les générations

La gestion d'équipes multigénérationnelles

by / par Merge Gupta-Sunderji

THERE HAS never been such a diversity of generations in the workplace as there is today. In fact, it is not unusual to find people from each of the four generational demographics - Traditionalists, Boomers, Generation Xers, and Millennials - in a single department. 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. Each generation brings its own values, expectations, habits, and work styles into the workplace. Leaders who can understand and appreciate each of the four generations will create innovation, better quality, and greater productivity in their organizations.

Like it or not, the multi-generational workplace is here. Don't fall into the trap of assuming that young people today will just have to conform to the "way we do things around here." They don't, and they won't. Your competitors, who have already accepted this reality, will court and woo your best people if you're not paying attention. If you don't develop strategies to actively work with the different ages and styles on your team, you will be faced with unhealthy conflict, inefficiency, and eventually, negativity.

Second, there is conflict between the generations. Denying it will not make it go away. On the plus side, the conflict is often predictable. Traditionalists find Boomers too self-centered, Xers disrespectful, and often

patronize Millennials because they remind them of their grandchildren. Boomers accuse the Traditionalists of inflexibility and being overly-cautious, brand all Xers as slackers, and get irritated with Millennials who seem to require far too much attention.

Skeptical and pragmatic Xers get frustrated with Traditionalists. They hate being micro-managed by the Boomers, and resent the know-it-all Millennials taking over the workforce. The Millennials find Traditionalists too slow, Boomers too uptight, and Xers too negative. The stereotypes are all present, and these impressions stem from diverse life experiences. But this conflict can be healthy if you know how to work through the differences.

Third, each generation brings significant assets as well as liabilities to the interpersonal and productivity balance sheet. Don't be quick to judge others who don't think and act the way you do. As a leader, be an example of openness and respect, and recognize that each demographic brings strengths and weaknesses to the table.

It is your job to find ways to capitalize on the assets and work through the differences. This means taking the time to get to know your employees individually. Your knowledge of generational demographics will give you a huge insight into workplace dynamics, but it is not a replacement for good leadership on a one-to-one basis. Invest effort in determining what each of your employees is good at, and

then find ways to showcase each person's talents. Assess their flaws and failings, and give them opportunities to improve in those areas.

Finally, always remember that understanding and respect will go a long way towards creating a positive and productive workplace that makes the most of what each person excels at. Be a role model to those you lead by demonstrating your commitment to respecting others.

Do a generational diversity audit for your department or organization and determine what percentage of your workforce is from each generation. If you are at a senior leadership level, review the makeup of your board of directors. Ask yourself whether you are getting perspectives from all generations.

In future columns I'll explore these four demographics in greater detail and recommend positive strategies to work with each of them. ■

JAMAIS AUTANT de générations ne se seront côtoyées au travail. En effet, il n'est pas rare qu'un même service compte des représentants de quatre strates démographiques : la génération des vétérans (avant 1946), la génération du *baby-boom* (1946-1965), la génération X (1965-1979) et la génération Y (1980-1994). Chacune est assortie de valeurs, d'attentes, d'habitudes et de façons de travailler

qui lui sont propres. Comprendre les mérites de chaque groupe, et savoir les apprécier, favoriser l'innovation, la qualité et la productivité.

Voici donc cinq choses que tout bon gestionnaire devrait savoir sur la gestion d'équipes multigénérationnelles.

Numéro 1 : L'environnement de travail actuel est multigénérationnel. Ne faites pas l'erreur de croire que les jeunes d'aujourd'hui sont *obligés* de se conformer. Ils ne le sont pas, et ils ne le feront pas. Si vous ne faites pas attention, ceux de vos concurrents qui auront compris cela réussiront à vous enlever vos meilleurs éléments. L'absence d'une stratégie pour diriger activement une équipe malgré les différences d'âge et de méthodes favorisera les conflits malsains, l'inefficacité et, éventuellement, l'adoption d'attitudes négatives.

Numéro 2 : Les conflits intergénérationnels existent bel et bien. Par contre, ils sont facilement prévisibles. Ainsi, les vétérans trouvent les enfants du *baby-boom* égocentriques et les X, irrespectueux, et ils ont tendance à être condescendants avec les Y, car ils leur rappellent leurs petits-enfants. Les *baby-boomers* accusent quant à eux les vétérans d'être inflexibles et de pécher par excès de prudence; ils trouvent tous les X paresseux et sont agacés par l'attention que semblent leur demander les Y.

Sceptiques et pragmatiques, les X sont agacés par l'attitude des vétérans. Ils détestent la micro-gestion des *baby-boomers* et nourrissent

de la rancœur à l'endroit de ces je-sais-tout d'Y qui envahissent le marché du travail. Quant aux Y, ils trouvent les vétérans trop lents, les *baby-boomers* trop coincés et les X trop négatifs. Ces stéréotypes sont fortement ancrés et sont issus du vécu de chacun. Il est toutefois possible de tourner cette situation à votre avantage si vous savez comment aplanir ces différences.

Numéro 3 : Au bilan des relations interpersonnelles et de la productivité, chaque génération présente des actifs et des passifs. Il vous faut donc éviter les jugements hâtifs envers ceux qui pensent ou agissent différemment. En tant que dirigeant, soyez un exemple d'ouverture et de respect, et reconnaissez que chaque génération possède des forces et des faiblesses.

Numéro 4 : C'est à vous qu'il revient de tirer parti des forces de votre équipe et de remédier à ses faiblesses. Vous devez apprendre à connaître chaque employé. Votre connaissance des particularités de chaque génération jettera un puissant éclairage sur la dynamique de travail, sans toutefois remplacer un bon leadership exercé de personne à personne. Investissez dans la connaissance des qualités individuelles des employés et trouvez le moyen de mettre en valeur les talents de chacun d'eux. Évaluez leurs faiblesses et leurs erreurs, et donnez-leur la chance de s'améliorer dans les domaines concernés.

Numéro 5 : Souvenez-vous que la compréhension et le respect forment la base

d'un milieu de travail positif et productif, où chaque personne trouve les conditions qu'il lui faut pour exceller. Soyez un modèle pour ceux et celles que vous dirigez en démontrant votre engagement envers le respect d'autrui.

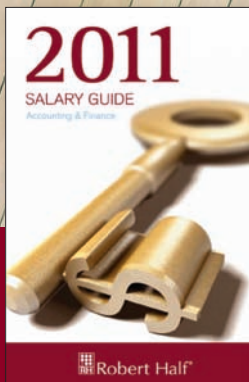
Évaluez la diversité générationnelle du service ou de l'entreprise où vous travaillez, et déterminez quel pourcentage de votre effectif appartient à chaque génération. Si vous êtes cadre supérieur, faites de même pour le conseil d'administration. Demandez-vous si vous bénéficiez du point de vue de chaque groupe générationnel.

Dans de futurs articles, j'explorerai plus en détail chacun de ces groupes et recommanderai des stratégies efficaces pour travailler avec chacun d'eux. ■

.....
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 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) ou composez le 403 605 4756.**

The key to attracting and retaining top financial talent is here.



Download your FREE 2011 Salary Guide or use our interactive salary calculator at roberthalf.com/SalaryCenter.

 **Robert Half®**
Excellence in Professional Staffing

1.800.803.8367