

12-31-2014

## Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij

Ula Ažman

Mitja Ruzzier

Miha Škerlavaj

Follow this and additional works at: <https://www.ebrjournal.net/home>

---

### Recommended Citation

Ažman, U., Ruzzier, M., & Škerlavaj, M. (2014). Stereotipna grožnja na delovnem mestu: primer generacij. *Economic and Business Review*, 16(4). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1160>

This Original Article is brought to you for free and open access by Economic and Business Review. It has been accepted for inclusion in Economic and Business Review by an authorized editor of Economic and Business Review.

# STEREOTIPNA GROŽNJA NA DELOVNEM MESTU: PRIMER GENERACIJ

ULA AŽMAN<sup>1</sup>, MITJA RUZZIER<sup>2</sup>, MIHA ŠKERLAVAJ<sup>3</sup>

---

**POVZETEK:** *Podjetja s primernim pristopom k ravnanju z raznolikostjo ustvarjajo delovno okolje, v katerem so lahko uspešni prav vsi zaposleni. Koncept stereotipne grožnje in njene posledice, v povezavi z generacijskimi stereotipi v organizacijskem kontekstu, v literaturi ostaja neraziskano področje, saj v literaturi zasledimo koncept stereotipne grožnje in njen negativen vpliv, prikazan v povezavi z drugimi vrstami stereotipov, kot so na primer spolni in starostni. V članku osvetlimo in prikažemo kritični pregled literature o problematiki stereotipne grožnje in njene posledice, orišemo generacijske stereotipe ter prikažemo odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu, z namenom identifikacije pomanjkljivosti na teoretičnem področju ter prikazom možnih smernic za empirično raziskovanje stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi.*

---

**Ključne besede:** *stereotipna grožnja, stereotipi o generacijah, posledice stereotipne grožnje, odziv na stereotipno grožnjo pri delu, generacije*

---

**JEL klasifikacija:** *J53*

---

## UVOD

Raznolikost je del organizacijskega življenja, ki se ji ni mogoče izogniti. Nanaša se na različnost socialnih in kulturnih značilnosti med ljudmi, ki shajajo skupaj na določenem delovnem mestu ali tržnem prizorišču (Cox, 2001, 3). Socialne in kulturne značilnosti se nanašajo na osebne odnose med skupinami, ki imajo pomemben vpliv na življenjske izkušnje ljudi. Socialne in kulturne značilnosti vključujejo spol, raso, narodnost, veroizpoved, starost, delovno strokovnost. Staranje prebivalstva je demografski trend, ki nas spremlja in se mu ne moremo izogniti. Zaradi staranja prebivalstva in kasnejšega upokojevanja v ospredje prihajajo generacijske razlike med zaposlenimi.

Raznolikost kot značilnost delovnih skupin postavlja izzive in priložnosti, ki v homogenih delovnih skupinah niso prisotne. Menedžment raznolikosti pomeni razumevanje raznolikosti in uvajanje vedenja, delovnih praks in politik, ki se na raznolikost odzivajo na učinkovit način (Cox, 2001, 4). Menedžment raznolikosti je vezni člen med zunanji

---

<sup>1</sup> Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Slovenija, Koper, e-pošta: ula.azman@fm-kp.si

<sup>2</sup> Univerza na Primorskem, Fakulteta za management, Slovenija, Koper, e-pošta: mitja.ruzzier@fm-kp.si

<sup>3</sup> BI Norwegian Business School, Oslo, Norveška in Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Slovenija, Ljubljana, e-pošta: miha.skerlavaj@bi.no

dejavniki (delovne izkušnje, izobrazba, osebne navade itd.) in organizacijskimi dejavniki (funkcija, vrsta dela, delovni pogoji itd.) na eni strani ter notranjimi dejavniki raznolikosti (starost, rasa, spol itd.) na drugi strani. Je dosledno izvajanje načela enakih možnosti in tudi del upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Po merilih sodobnega poslovanja je najvišja vrednost v ljudeh samih – uspešni kadri so generatorji visoke dodane vrednosti (Greif, 2009, 11).

Pogosto so v podjetjih prisotne generacijsko raznolike delovne skupine in prav tam se pojavja večja možnost za stereotipe in stereotipne grožnje. Raziskave stereotipnih groženj so pokazale, da imajo lahko socialni stereotipi negativen vpliv na čustva in obnašanje zaposlenih, kar oteži zaposlenemu, da opravi delo skladno s svojim potencialom. Poleg tega so pokazale tudi, da lahko stereotipna grožnja povzroča, da delavci delajo zelo trdo, vendar ne tudi boljše (Roberson & Kulik, 2007, 25).

S pravilnim pristopom h generacijski raznolikosti lahko ustvarimo organizacijo, v kateri bodo raznoliki zaposleni prispevali k uspešnosti, saj, če odpravimo stereotipe iz odločanja v organizaciji logično sledi, da bomo ustvarili organizacijo, v kateri bodo lahko vsi zaposleni uspevali in napredovali (Roberson & Kulik, 2007). Pri pregledu literature vidimo, da so do sedaj koncept stereotipne grožnje, njene posledice in odzive povezovali s pogosto prisotnimi stereotipi (npr. rasnimi), povezave med stereotipno grožnjo in generacijskimi stereotipi pa ni zaslediti. Menimo, da so generacijski stereotipi kot tudi stereotipna grožnja v družbi, pa tudi v delovnem okolju, pogosto prisotni. Zato želimo te pojave v članku nazorno prikazati s pomočjo teoretičnih podlag in jih na podlagi dosedanjih odkritij povezati s stereotipno grožnjo in drugimi vrstami stereotipov.

Pred začetkom raziskovanja smo si postavili nekaj osnovnih raziskovalnih vprašanj, ki so nas vodila skozi pregled literature na specifičnih področjih. In sicer: Kaj je stereotipna grožnja in katere so z njo povezane posledice?, Kakšni so odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu?, Kateri so generacijski stereotipi? in Kakšne povezave obstajajo med stereotipno grožnjo in generacijskimi stereotipi?. Odgovori na sledeča vprašanja so pomembni predvsem za menedžerje in podjetja, saj se v nekaterih podjetjih s stereotipno grožnjo še niso srečali, koncepta ne poznajo, kot tudi jim niso znane posledice in odzivi na stereotipno grožnjo pri delu. Poleg tega v podjetjih večinoma poznajo »vsakdanje« stereotipe in se verjetno z generacijskimi stereotipi na teoretični ravni niso srečali. Mogoče se z njimi srečujejo v realnosti, a jih ne znajo opredeliti in se z njimi soočiti, tudi v povezavi s stereotipno grožnjo. Na raziskovalna vprašanja bomo poskusili odgovoriti z deduktivno metodo raziskovanja, pri kateri sklepamo na podlagi splošnega k posebnem, pri čemer bomo splošne zakonitosti o stereotipih, ki izhajajo iz različnih znanstvenih virov poskušali aplicirati na primer generacijskih stereotipov in stereotipne grožnje. Na osnovi deduktivne metode raziskovanja bomo najprej prikazali koncept stereotipne grožnje, njene posledice in odzive nanjo ter stereotipe v splošnem, nato bomo predstavili generacijske stereotipe in jih skušali povezati s stereotipno grožnjo. V diskusiji bomo prikazali in oblikovali priporočila za menedžerje in podjetja ter oblikovali konkretne smernice, ki izhajajo iz stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi, ki so pomembne za podjetja.

Namen članka je osvetliti koncept stereotipne grožnje in njene posledice, orisati generacijske stereotipe ter prikazati odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. V članku želimo prikazati kritični pregled literature na omenjenih področjih, z njim želimo identificirati pomanjkljivosti na teoretičnem področju ter prikazati možne smernice za empirično raziskovanje stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi.

Članek je razdeljen na štiri dele. V drugem poglavju so predstavljena teoretična izhodišča koncepta stereotipne grožnje in njene posledice, v tretjem poglavju stereotipi o generacijah, v četrtem delu članka pa so prikazani odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. Članek se zaključuje z diskusijo, prikazom omejitev in priporočil za nadaljnje raziskovanje.

## 1 KONCEPT STEREOTIPNE GROŽNJE IN NJENE POSLEDICE

Pri našem vsakdanjem službenem delu se srečujemo z ocenjevanjem v različnih situacijah; ko imamo npr. prodajno predstavitev strankam, predstavljamo delo našega tima na sestanku ali pa imamo neformalni sestanek z nadrejenim o opravljenem in bodočem delu. Strah pred ocenjevanjem lahko občuti vsak. Vendar se strahovi pri tistih zaposlenih, ki so člani negativno stereotipne skupine lahko stopnjujejo, še posebej takrat, ko izvajajo nalogo, ki je v skladu s stereotipom in jo člani skupine izvajajo slabo (Roberson & Kulik, 2007, 25). Posamezniki občutijo strah pred tem, da jih ostali vidijo in ocenjujejo skladno z negativnim stereotipom o njihovi skupini in tudi zaskrbljenost, da bodo morda naredili nekaj, kar bo potrdilo negativen stereotip o skupini, ki ji pripadajo (Steele, 1997). Takšni posamezniki občutijo stereotipno grožnjo. O stereotipni grožnji govorimo, kadar se posameznik počuti ogrožen, ko se izreče negativen stereotip o njegovi skupini (Steele & Aronson, 1995, 797). Izraz stereotipna grožnja (angl. stereotype threat) sta prvič uporabila Steele in Aronson (1995) v svoji študiji, ki je pokazala, da so se bruci in študentje drugih letnikov črne rase slabše odrezali na standardiziranem testu kot študentje bele rase, ko so poudarili njihovo črno raso. Tudi ko rasa ni bila izpostavljena, so rezultati pokazali, da je lahko uspeh v akademskem okolju slabši zaradi zavesti (zavedanja), da je obnašanje nekoga lahko videno skozi prizmo rasnih stereotipov. Tudi novejša raziskava kažejo, da imajo negativni stereotipi neposreden vpliv na uspešnost. Joannis, Gagnon & Voloaca (2013) so dokazali, da so se starejši vozniki, ki so pred testiranjem vedeli, da je cilj študije raziskati, zakaj so odrasli, stari 65 let in več, bolj vpleteni v nesreče (stereotip in pogoj za stereotipno grožnjo), odrezali slabše kot druga polovica, ki je dobila nevtralen opis študije brez vključenih stereotipov.

Stereotipna grožnja je glavni teoretični konstrukt, ki so ga uporabljali, da so pojasnili, kako je družbeni kontekst prispeval k ustvarjanju, ohranjanju in odpravi neuspešnosti, ki je ovirala stigmatizirane skupine pri uresničevanju njihovega intelektualnega potenciala (Steele, 1997, 614). Definiramo jo lahko tudi kot pričakovanje, da bo posameznik ocenjen na podlagi socialne skupine, ki ji pripada, namesto po dejanskih zmožnostih in potencialu, ki ga ima (Roberson & Kulik, 2007, 24). V kontekstu delovnega mesta pomeni psihološko izkušnjo osebe, ki se, medtem ko je vključena v nalogo, zaveda stereotipa o skupini, s katero se identificira. Stereotip napeljuje na to, ali bo oseba nalogo opravila dob-

ro ali slabo. Vsak izmed nas lahko občuti strah ali zaskrbljenost med opravljanjem naloge s pomembnimi posledicami, vendar stereotipna grožnja naloži dodatno breme članom stereotipne skupine (Roberson & Kulik, 2007, 26). Kot odgovor na ocene iz okolja, ki so vseprisotni vidiki organizacijskega življenja, se pojavi stereotipna grožnja. Ne glede na to, ali nam letno oceno uspešnosti podaja nadrejeni ali periodično prejmemo neformalno povratno informacijo od svojega mentorja, so organizacije okolje, v katerem nas intenzivno ocenjujejo. V organizaciji kot taki so posamezniki iz negativno stereotipnih skupin pogosto izpostavljeni situacijam, v katerih lahko negativna pričakovanja poslabšajo kvaliteto dela (Kray & Shirako, 2009, 34). Block, Koch, Liberman, Merriweather in Roberson (2011, 572) so ugotovili, da do stereotipne grožnje pride, ko so izpolnjeni naslednji pogoji: naloga, ki jo posameznik opravlja, je pomembna za stereotip o posameznikovi skupini; naloga je izziv; posameznik opravlja nalogo na področju, s katerim se identificira; kontekst, v katerem se naloga izvaja, lahko okrepi stereotip. Precej verjetno je, da ženske in ljudje drugih ras v demografskih manjšinah pri delu izkusijo stereotipno grožnjo, saj navedeni pogoji praviloma prežemajo njihovo delovno okolje (Roberson & Kulik, 2007, 34).

O tem, da ima stereotipna grožnja negativne posledice, sta prvič poročala Steele in Aronson (1995). Navajata, da članstvo v skupini, ki jo povezujemo s stereotipi, lahko škodi uspešnosti pri nalogah, kjer lahko slaba uspešnost potrdi stereotipe. V Tabeli 1 prikazemo posledice stereotipne grožnje, ki so v večini negativne narave.

| <b>POSLEDICA STEREOTIPNE GROŽNJE</b>                   | <b>OPIS POSLEDICE</b>                                                                      | <b>AVTORJI</b>                                    |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <b>Zmanjšana uspešnost</b>                             | Zmanjšana uspešnost pri opravljanju nalog                                                  | Steele & Aronson, 1995 in 1997                    |
| <b>Notranji pripisi za neuspeh</b>                     | Pripisovanje zunanjim in notranjim dejavnikom                                              | Stroessner & Good, 2009                           |
| <b>Reaktanca oziroma stanje frustriranosti</b>         | Težnja k obnašanju, ki ni v skladu s stereotipom                                           | Kray, Reb, Galinsky & Thompson, 2004              |
| <b>Ironični učinek</b>                                 | Vedenjske posledice, ki so obratne od namena posameznika                                   | Frantz, Cuddy, Burnett, Ray & Hart, 2004          |
| <b>Samooviranje</b>                                    | Posamezniki postavijo ovire za uspešnost, da si zagotovijo možnost za neuspeh              | Steele & Aronson, 1995<br>Stroessner & Good, 2009 |
| <b>Zmanjševanje pomembnosti naloge</b>                 | Dvom v veljavnost naloge                                                                   | Lesko & Corpus, 2006                              |
| <b>Oddaljevanje samega sebe od stereotipne skupine</b> | Manjša stopnja identifikacije z aktivnostmi, ki so povezane s socialno skupino posameznika | Steele & Aronson, 1995                            |

|                                                 |                                                                                        |                                                                               |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Umik in anonimizacija</b>                    | Umik iz ogroženega področja in dolgoročno izogibanje področju oz. izločitev identitete | Stroessner & Good, 2009<br>Steele, James & Barnett, 2002b                     |
| <b>Spremenjena poslovna identiteta in želje</b> | Preusmeritve želja in poklicnih poti                                                   | Stelle et al., 2002b,<br>Murphy, Steele & Gross, 2007,<br>Gupta & Bahwe, 2007 |

Tabela 1: Pregled posledic stereotipne grožnje

*Zmanjšana uspešnost* je bila prva identificirana posledica stereotipne grožnje, ki sta jo pri svoji študiji zaznala Steele in Aronson (1995, 797), ko sta proučevala zmanjšano uspešnost s pomočjo skupine študentov bele in črne rase (Stelle & Aronson, 1997, 798). Zmanjšano uspešnost kot posledico stereotipne grožnje so dokazali tudi pri drugačnih nalogah v drugačnih, neakademskih okoljih. Učinki stereotipne grožnje so bili prikazani pri nalogah, ki so vključevali neenake skupine in področja, kot na primer belci in ženske v atletiki (Stone, Lynch, Sjomeling & Darley, 1999), ženske v pogajanjih (Kray, Galinsky & Thompson, 2002, 405).

Druga posledica stereotipne grožnje so *notranji pripisi za neuspeh*. Posamezniki pogosto poskušajo ugotoviti, kateri dejavniki so odgovorni za nedoseganje želenega rezultata. Pri tem se je mogoče sklicevati na dejavnike, ki se nanašajo na posameznika (t. i. notranji dejavniki) ali na dejavnike, ki se nanašajo na situacijo (t. i. zunanji dejavniki) (Stroessner & Good, 2009). Študija je pokazala, da so bile ženske, ki so bile bolj pod vplivom stereotipne grožnje kot moški, pri določeni računalniški nalogi bolj nagnjene k pripisovanju neuspeha notranjim dejavnikom (npr.: lastni nezmožnosti) kot moški. Moški so neuspeh pripisali bolj zunanjim dejavnikom (npr.: pomanjkljivi tehnični opremi) (Koch, Müller & Sieverding, 2008, 1797).

Kot tretja ugotovljena posledica stereotipne grožnje je *reaktanca oziroma stanje frustriranosti*, ko se zaznavamo omejene v svobodi izbora. Reaktanca je odziv ljudi takrat, ko je ogrožena svoboda njihovega delovanja, Kray et al. (2004, 401) definirajo stereotipni upor ali stereotipno reaktanco kot težnjo k obnašanju, ki ni v skladu s stereotipom. To je čustvena reakcija na pritisk ali prepričanje, ki se konča s krepitvijo ali s prevzemom nasprotnega prepričanja. Stereotipna grožnja lahko v določenih okoliščinah povzroči nasprotni učinek, ki se kaže v dejanski povečani uspešnosti in ne v zmanjšani uspešnosti, kot bi pričakovali (Stroessner & Good, 2009).

*Ironični učinek* je naslednja ugotovljena posledica stereotipne grožnje. Stereotipna grožnja lahko povzroči vedenjske posledice, ki so obratne od namena posameznika. Študija je pokazala, da je bila uspešnost belcev na brezpogojnem merjenju rasnih asociacij slabša (kar kaže na močnejša rasna prepričanja), ko so jim povedali, da so na testu ocenjevali rasne

predsodke (dvig spektra, ki potrjuje rasizem belcev) (Frantz, Cuddy, Burnett, Ray & Hart, 2004, 612).

*Samooviranje* je obrambna strategija, s katero posamezniki postavijo ovire za uspešnost, da zagotovijo možnosti za neuspeh in je peta posledica stereotipne grožnje. Raziskave kažejo, da stereotipna grožnja lahko vodi posameznike do vedno večjega samooviranja (Stroessner & Good, 2009). Steele in Aronson (1995, 809) sta pokazala, da se študentje črne rase, ki so pod vplivom stereotipne grožnje, nagibajo k iskanju »a priori« izgovorov za možen neuspeh.

Šesta posledica stereotipne grožnje je *zmanjševanje pomembnosti naloge*. Eden izmed možnih načinov za samooviranje ali za odzivanje na slabšo uspešnost je dvom v veljavnost naloge ali celo preizkušanje pomembnosti potez. Nekdo lahko vidi nalogo kot pristransko oz. da ne odraža posameznikovih zmožnosti, če pričakuje, da se bo z nalogo mučil ali pa se je že mučil z njo v preteklosti. Takšen učinek se je pokazal v študiji, v kateri so se ženske, ki so zelo identificirane z matematiko, pod vplivom stereotipne grožnje bolj strinjale s trditvijo, da »Ta test ni natančen za merjenje mojih matematičnih sposobnosti.« in »Imam občutek, da sem lahko boljša pri matematiki zunaj te naloge.« (Lesko & Corpus, 2006).

Naslednja, sedma posledica stereotipne grožnje, je *oddaljevanje samega sebe od stereotipne skupine*; stereotipna grožnja lahko vpliva na stopnjo, do katere ljudje uživajo in se identificirajo z aktivnostmi, ki so povezane z njihovo socialno skupino. Steele in Aronson (1995, 809) sta to razložila tako, da identiteta oddaljevanja odraža željo po tem, da se jih ne bi gledalo skozi objektivne rase stereotipov.

Poleg navedenih sedmih posledic stereotipne grožnje se pojavljajo še posledice kot so *umik in anonimizacija ter spremenjena poslovna identiteta in želje*. Umik se pojavi, ko stereotipna grožnja vodi posameznike do tega, da se odmaknejo iz ogroženega področja in kaže na to, da uspešnost na tem področju ni povezana z njihovo lastno vrednostjo (Stroessner & Good, 2009). Vendar lahko umik povzroči anonimizacijo, če se posameznik sooča z dolgoročno grožnjo s tem, da se izogiba področju ali izloči svojo identiteto iz tega področja (Steele, James & Barnett, 2002b). Iz različnih študij (Stelle et al., 2002b, Murphy et al., 2007, Gupta & Bahwe, 2007) lahko povzamemo, da lahko stereotipna grožnja spremeni stereotipno poslovno identiteto študenta s preusmeritvijo svojih želja in poklicne poti. Študija je pokazala, da so ženske diplomatke v vedah, kjer prevladujejo moški, večkrat poročale o spolni diskriminaciji in stereotipni grožnji; prav tako so v primerjavi z ženskami, ki delajo na področjih, kjer moški ne prevladujejo, pogosteje poročale o tem, da so razmišljale o spremembi poklica (Stelle et al., 2002b). Murphy et al. (2007) so zaznali podobno pri uspešnih ženskah v matematiki in znanosti, ki so potem, ko so si ogledale matematično in znanstveno razpravo, kjer so bili številčno prevladujoči moški, pokazale manjši interes za sodelovanje v takšni razpravi. Poleg tega sta Gupta in Bahwe (2007) dognala, da bolj kot so poudarjali pomembnost »moških značilnosti« na področju kariere, manj žensk je pokazalo zanimanje za vstop na to področje.

## 2 STEREOTIPI O GENERACIJAH

Koncept stereotipne grožnje in njenih posledic v organizacijskem kontekstu v literaturi ostaja neraziskano področje. Prav tako tudi povezava z generacijami in generacijskimi raznolikostmi oziroma stereotipi ni podrobno raziskana tema. V nadaljevanju so predstavljene posplošene značilnosti oziroma stereotipi o štirih generacijah, ki so prisotne na trgu dela. Za vodje v podjetjih je lahko pomembno zavedanje, da so posplošene značilnosti oziroma stereotipi o generacijah lahko prisotni v podjetjih. Ko jih pogledamo v kontekstu stereotipne grožnje in njenih posledic, prav tako kot ostali stereotipi v povezavi s stereotipno grožnjo, lahko vplivajo na zaposlene v podjetju.

Walter Lippman je leta 1922 v svojem delu *Javno mnenje* (angl. *Public Opinion*) uvedel pojem stereotipa v socialno psihologijo. Stereotipe je označil kot selektivne, samo-izpolnjujoče in etnocentristčne sodbe, ki vodijo v zoženo, nepopolno in pristransko predstavo sveta. Postavil je tezo, da za realno gledanje na svet ni bližnjic in ni nadomestkov in tako je stereotip rezultat poenostavljanja, ki služi obvladovanju kompleksne stvarnosti in kot sredstvo za oblikovanje predsodkov (Lippmann, 1961, 81).

Pri stereotipih gre za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti, ne pa na osnovi individualnih značilnosti in posebnosti. Če zaznavamo in ocenjujemo ljudi na osnovi njihove skupinske pripadnosti, jih tipično obravnavamo tako, da so bolj podobni članom svoje skupine in bolj različni od članov drugih skupin, kot so v resnici. Zaznavanje skupin je nujno pristransko in diskriminatorno, saj smo nagnjeni k prepričanju, da je skupina, ki ji pripadamo, boljša kot tista, ki ji ne pripadamo (Nastran-Ule, 1997).

Greifova (2006, 8) opiše diskriminatorno osnovo kot osebno okoliščino, last ali stanje posameznika oziroma manjšine, na podlagi katerih se lahko vzpostavlja negativno razlikovanje v razmerju do večinske norme. Glavne diskriminatorne osnove so spol, starost, zakonski stan, družinski status, seksualna usmerjenost, spolna identiteta, fizična oviranost, mentalna oviranost, rasa, izgled, kulturne razlike in versko prepričanje (Greif, 2006, 8-9). Na podlagi navedenih diskriminatornih osnov lahko stereotipe združimo v različna področja.

Stereotipe po področjih ločimo glede na spol (spolni stereotipi), starost (starostni stereotipi), izobrazbo ali poklic, kulturo ali subkulturo, raso oziroma narodnost (rasni stereotipi), zunanjo podobo vero,.... Poleg delitve stereotipov glede na področja, jih lahko ločimo tudi glede na valenco, in sicer pozitivni ali negativni stereotipi (Vec, 2005).

Pečjak (1998, str. 76) ponuja strokovni izraz za starostno diskriminacijo, sicer pri nas še manj znan. Trdi, da gre pri diskriminaciji starostnih skupin za ageizem. Ageizem je neke vrste ilustracija, ker izloča osebo iz družbenega življenja zaradi koledarske starosti. Starejši ljudje so tako strpani v enotno skupino, ki jim je predpisana enaka družbena vloga (Pečjak, 1998, str. 67).



Ageizem je tudi (Pečjak, 1998, str. 67): a) diskriminacija, ki temelji na koledarski starosti; b) nadzor, da ljudje prenehajo biti individuumi, potem, ko preživijo določeno število let; c) določanje sposobnosti in vloge na podlagi koledarskih let in d) proces sistematičnega stereotipiziranja in diskriminacije ljudi samo zato, ker so stari.

Obstajata dva glavna dejavnika, ki sta značilna za generacijo: rodnost in dogodki, ki so se zgodili v tistem času. Začetek generacije je povezan z naraščanjem stopnje rodnosti, se nadaljuje, ko rodnost narašča ali ostaja stabilna. Ko rodnost začne padati, se obdobje generacije zaključí. Karl Mannheim je opredelil generacijo kot skupino posameznikov, ki jih druží podoben pogled na svet, kar je posledica izpostavljenosti skupnim socialnim in zgodovinskim dogodkom v enakem časovnem obdobju skozi leta odraščanja. Generacijske meje se pojavljajo, ko se socialni in zgodovinski dogodki spreminjajo tako, da so leta odraščanja, rojenih po takšnih spremembah, drugačna ter vodijo do drugačnih izkušenj in učenja. Ni nujno, da je vsak izmed pripadnikov generacije osebno doživel dogodka, ki določajo generacijo. Vendar pripadnike generacije prepoznamo, saj se po navadi zavedajo ali cenijo dogodka, ki so skupni za generacijo (Crumpacker & Crumpacker, 2007, str. 351).

Zavedanje prisotnosti različnih generacij v našem življenju je izjemnega pomena. Različne generacije nas spremljajo tako v domačem kot tudi v poslovnem okolju. V slovenskih podjetjih so danes prisotne štiri različne generacije, ki medsebojno delajo in sodelujejo, zato je pomembno, da se v povezavi z delovnim okoljem in delom ukvarjamo ne samo z že navedenimi stereotipi, ampak tudi s stereotipi, ki veljajo za posamezno generacijo. Če prenesemo koncept stereotipne grožnje na področje stereotipov o generacijah, obstaja možnost, da lahko tudi te prinesejo posledice, ki jih ima stereotipna grožnja, vendar pa v literaturi študij na tem področju nismo zasledili.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Generacija, b.l.) opredeljuje generacijo kot »ljudje približno iste starosti, ki živijo v istem času in imajo podobne interese ali nazore; rod«. Na delovnih mestih se danes pojavlja več različnih generacij. Trenutno so na trgu dela prisotne štiri različne generacije. Tri generacije so aktivne. Ena izmed generacij se iz trga dela umika in ena (t.i. generacija Z) bo nanj vstopila v nekaj letih. V obširni literaturi se pojavlja več različnih delitev generacij. Glavna razlika med delitvami je časovna opredelitev posamezne generacije. Vsaka generacija se oblikuje skozi dogodka, ki se dogajajo v času, ko se generacija oblikuje. Če si živel v času velike depresije, te je le-ta gotovo zaznamovala. Morda si zaradi tega bolj gospodaren. Če si odraščal v času vietnamske vojne, je le-ta vplivala na tvoj pogled na avtoriteto. Te različne zgodovinske izkušnje so oblikovale določene značilnosti, ki jih imajo ljudje skozi celo njihovo življenje (Fishman, 2008, 1). Odločili smo se, da bomo predstavili delitev generacij po Zemke, Raines in Filipczak (2000), saj se njegova delitev pogosto pojavlja v mnogih virih.

Glede na definicije generacij lahko rečemo, da starostni stereotipi niso enaki generacijskim. Starostni stereotipi so lahko tudi del generacijskih, vendar generacijo kot že predstavljeno določajo poleg starosti tudi družbene, socialne in gospodarske razmere tistega časa. Ter starost. Poleg tega se posamezne generacije (npr.: veterani, baby boom, X ali Y) med seboj razlikujejo tudi glede na biološke značilnosti (npr.: rojevanje, odraščanje, vzga-

janje, staranje ipd.) kot tudi glede na ključne aktivnosti, ki jih zaposlujejo v življenju (npr.: reševanje stanovanjskega problema, upokojevanje, ustvarjanje družine, študij ipd.). Zato menimo, da so v generacijske stereotipe vključeni tudi starostni stereotipi.

Generacije delimo na (Zemke et al., 2000, 3): a) *generacijo veteranov*, rojeni med letoma 1922 in 1943. Tisti, ki so rojeni pred 2. svetovno vojno in tisti, katerih zgodnji spomini in vplivi so povezani s tem dogodkom., b) *generacijo otrok blaginje* (angl. *Baby Boom generation*), rojeni med letoma 1943 in 1960. Tisti, ki so rojeni med 2. svetovno vojno ali po njej in so vzgojeni v času drastičnega optimizma, priložnosti in napredka., c) *generacijo X*, rojeni med letoma 1960 in 1980. Tisti, ki so rojeni po izbruhu »baby boom« generacije ter so se postarali v senci »boomerjev« in ob vzponu azijskih tigrov, in *generacijo Y*, rojeni med letoma 1980 in 2000. Tisti, ki imajo starše iz generacije otrok blaginje in zgodnje generacije X in so rojeni v sedanjih časih visoke tehnologije in časih modernega optimizma. Generacije se med seboj prekrivajo in tako ni mogoče natančno definirati, kdaj se konča ena in prične druga, do razlik pa prihaja predvsem zaradi različnega razumevanja značilnosti generacij (Zemke et al., 2000, 3).

Mejniki slovenskih generacij so zelo podobni mejnikom, ki so jih opredelili Zemke et al. (2000), in sicer: generacija otrok blaginje (t. i. bumerji) je rojena med letoma 1943 in 1960, generacija X med letoma 1961 in 1980, generacija Y pa med letoma 1981 in 2000 (Erjavšek, 2005, 58-59). Sicer rojstne letnice, ki določajo generacije, niso nepremične. Pripadnost generaciji je bolj stanje duha kot bioloških let (Novak, 2007, 32).

Medgeneracijske razlike zaznavamo v komunikacijskih slogih, delovni etiki, odnosu do avtoritete, razumevanju timskega dela in osebne odgovornosti ter v odnosu do tehnologije. Mnogi konflikti, za katere menimo, da so osebne narave, so pravzaprav generacijski (Novak, 2007, 30). Naše podjetje lahko deluje bolje, če se s temi razlikami ukvarjamo načrtno. Pomeni, da je potrebno zaposlene motivirati za temeljito preobrazbo v mišljenju ter jim ponuditi konkretna orodja za medgeneracijsko razumevanje, komuniciranje in sodelovanje (Novak, 2007, 30).

V nadaljevanju bomo opisali štiri generacije, in sicer generacijo veteranov, generacijo otrok blaginje, generacijo X in generacijo Y. Osredotočili se bomo na mejnike v njihovih življenjih, ki so jih zaznamovali, ter na njihove vrednote.

## 2.1 Generacija veteranov (rojeni med 1922 in 1943)

Pripadniki generacije veteranov so odrasli v času ekonomske krize, ki jih je pripeljala do discipline in požrtvovalnosti. Veterani postavljajo dolžnost pred užitek, verjamejo, da je vztrajnost njihova lastna nagrada, delo vidijo kot obveznost, kot delavci so zvesti, delavni in posvečeni delu. Najmlajši pripadniki generacije veteranov so še vedno del delovne sile (Hart, 2008). Ko so bili posamezniki iz generacije veteranov še otroci, je bila močna nuklearna in velika družina zelo pomembna vrednota. Vzgojeni so bili v disciplini in strogosti. Prav tako tudi niso poznali razvajenosti. Trenutno zaposleni iz te generacije so odrasli v

prebujanju ekonomske depresije. Druga svetovna vojna je bil glavni dogodek njihovega otroštva. Njihovo obdobje oblikovanja je bilo zaznamovano z močnim občutkom pripadnosti družini, vojski, državi in skupnosti (AARP, 2007, 9).

To je generacija radia in intenzivnih osebnih stikov – še vedno z njo povezujemo princip VIP: zveze in poznanstva. Solidarnost je bila pogoj za preživetje, prav tako timsko delo, ki tedaj seveda ni imelo tako zvanečega imena (Novak, 2007, 31). Vrednote veteranov so trdo delo, dolžnost pred užitkom, posvečenost, žrtvovanje, varčnost, hitro delo, upoštevanje pravil, in čast (Goldman & Schmalz, 2006, 160). Zemke et al. (2000, 30) opredelijo glavne vrednote veteranov kot: predanost in žrtvovanje, trdo delo, podrejenost, zakon in red, spoštovanje avtoritete, potrpežljivost, nagrada za delo na dolgi rok, služba pred zadovoljstvom, privrženost pravilom in čast.

## 2.2 Generacija otrok blaginje (rojeni med 1943 in 1960)

Prišli so na svet proti koncu in po koncu druge svetovne vojne in bili vzgojeni v času izjemnega optimizma, priložnosti in napredka (Erjavšek, 2005, 58). Otroci blaginje so člani generacije, ki je odraščala v ekonomskem razcvetu po drugi svetovni vojni v močnih, nuklearnih družinah z materami, ki so ostale doma. Otroci blaginje so tekmovalni, optimistični in se osredotočajo na osebne dosežke. So deloholiki, ki »živijo, da delajo« in pogosto nosijo delo tudi domov. Njihova služba ali poklic jih definira in radi se počutijo cenjene in potrebne. Nimajo ravnotežja med delom in preostalim življenjem, mnogi so žrtvovali svoje domače življenje za kariero, a za tiste, ki so poizkusili oboje, je bil to le poizkus izigravanja. Ta generacija je prevladala med delovno silo za mnoga leta in ima sedaj pomembno vlogo znotraj nje (Hart, 2008). Globalno gledano, so se otroci »povojne generacije« dvajset let rojevali skoraj vsako minuto. Takšno generacijsko obilje lahko pripišemo tudi razvoju medicine, saj je ta poskrbela za manjšo umrljivost otrok pri porodih. To je prva generacija, v kateri je bila vzgoja otrok hobi in užitek, otroci pa niso bili le biološka neizbežnost in bodoča delovna sila za potrebe gospodarstva (Zemke et al., 2000).

»Bumerji« so odraščali v obdobju sorazmerne ekonomske stabilnosti in blaginje. Življenjski standard se je zvišal in krediti so bili vsakomur dosegljivi. Vzgoja je bila takrat še vedno avtoritativna, čeprav iz desetletja v desetletje manj. To je bilo obdobje, ki so ga zaznamovali Woodstock, študentski upori, televizija, ameriški filmi in nadaljevanke. Če se osredotočimo le na domač teritorij, je bilo življenje zelo mirno in vse je bilo pod nadzorom, lahko bi rekli, da je socializem dajal vseskozi vtis nesmrtnosti. Prišla so osemdeseta leta in obdobje propadanja iluzije varnega in mirnega sveta sožitja. Na obzorju so se že kazali novi časi, nova država in nov, kapitalistično naravnan sistem (Novak, 2007, 31). Vrednote otrok blaginje so osebna izpolnitev, optimizem, timska naravnost, vključenost, osebna zadovoljitev, kupi sedaj – plačaj kasneje in delaj učinkovito (Goldman & Schmalz, 2006, str. 160). Zemke in drugi (2000, 30) opredelijo glavne vrednote otrok blaginje kot: optimizem, timska orientiranost, osebno priznanje, zdravje in zdrav način življenja, osebna rast, delo in udeležba pri odločanju.

### 2.3 Generacija X (rojeni med 1960 in 1980)

Generacija X je za razliko od generacije otrok blaginje odrasla v drugačnih razmerah. Za mnoge je bilo pravilo, da so imeli ločene starše in matere na delu. To je vodilo do njihove karakteristike prožnosti, neodvisnosti in prilagodljivosti. Na delu jemljejo zaposlitev resno in imajo strokoven pristop k delu. Oni »delajo, da živijo« in ne »živijo, da delajo« ter jim več kot delo pomeni to, da ugodijo svoji družini in otrokom (Hart, 2008; Beutell & Wittig-Berman, 2008).

V Sloveniji je bila za generacijo X zgodba nekoliko drugačna. Novak (2007, 31) jo strne v rojene med 1966 in 1985. Ta generacija je otroštvo preživela v socializmu, odraslost v kapitalizmu in bi ji lahko rekli »tranzicijska« generacija. Kot otroci so člani generacije X, ki so poslušali svoje starše in učitelje, zaskrbljene zaradi recesije, inflacije in stagflacije. Obnašanje v tem času je bilo previdno. Vloga žensk po svetu se je začela spreminjati in mnoge matere so delale izven svojega doma. Ti otroci so bili tisti, ki so se morali naučiti skrbeti zase. Skorajda vsi v generaciji X so bili prizadeti zaradi ločitve – če se niso ločili njihovi starši, sta se ločila njihova teta in stric ali starši najboljšega prijatelja. Posledica tega je, da so morda zadržani pri dajanju obljub in pri obljubljanju zvestobe (AARP, 2007, 12). Generacija X stremi k uravnoveženju dela in družinskih obveznosti (Keepnews, Brewer, Kovner & Shin, 2010).

»Otroštvo so preživeli v enem sistemu, v odraslost pa stopili v drugem,« bi bil lahko povzetek te tranzicijske generacije. Poslovno okolje je »zamenjalo prestavo«, iz zaspanega socializma smo prišli v turbokapitalizem. Padli so stari in nastali so novi ideali. Največja sprememba se je zgodila v tehnologiji: osebni računalnik je za vedno spremenil naravo dela. Internet je že kazal prva znamenja globalnega vpliva. Ločitev je vse več, tradicionalni družinski vzorci razpadajo. Propadajo tudi velika socialistična podjetja in zaposlitev nenadoma ni več zagotovljena (Novak, 2007, 31). Vrednote X-ov so raznolikost, tehnična pismenost, zabava in neformalnost, zaupanje vase, vtikljivost oziroma mešanje v tuje zadeve, negotovost, osredotočenje nase, načelo živi za danes, varčuj, varčuj, varčuj, eliminiraj nalogo (Goldman & Schmalz, 2006, 161). Zemke et al. (2000, str. 30) opredelijo glavne vrednote X-ov kot: raznolikost, globalno razmišljanje, uravnoveženost, tehnološka izobraženost, zabava, neformalnost, zanašanje nase in pragmatizem.

### 2.4 Generacija Y (rojeni med 1980 in 2000)

Najmlajša generacija na delovnih mestih je generacija Y, ki je hkrati največja generacija po generaciji otrok blaginje. Ypsilonovci so otroci generacije otrok blaginje, ki jim je popuščala in jim namenjala veliko pozornosti, kar se kaže v veliki stopnji samozavesti. Generacija Y je odrasla v dobrih časih in preživela več časa v izobraževanju kot katerakoli prejšnja generacija. Ker poznajo samo ekonomsko rast, se ne bojijo brezposelnosti. Zaupajo vase in so zelo socialni. Prijatelji so jim izjemno pomembni in imajo velik krog poznanstev. Radi so mnogo opravični, sprašujejo vsemogoče in zato jim rečemo tudi generacija Zakaj?. Na delovnem mestu se ne bojijo zahtevnih vodij in delo je zanje sredstvo za doseganje cilja,

dojemajo ga kot prostor in ne kot njihovo identiteto. Generacija Y želi fleksibilen delovni čas, možnost dela od doma in prosti čas za potovanja. Pripadniki generacije Y prav radi zapustijo službo, če le-ta ne dosega njihovih pričakovanj. Mislijo, da imajo lahko vse in niso v zadregi, če za to vprašajo. Radi menjajo službe, dokler ne najdejo tistega, kar želijo delati (Hart, 2008).

Generacija Y je vsem velika neznanka, saj se njene vrednote še vedno oblikujejo. Vsem pa je jasno, da je zrasla v naročju informacijske tehnologije, že od malega doživljala eksplozijo informacij in dražljajev. Od tod naj bi izvirala njihova potreba po večji zabavi. Kajpak tudi po zabavi na delovnem mestu. Zabave seveda stanejo in nekateri to povezujejo z njihovimi nerealnimi pričakovanji glede plače, po čemer je generacija Y še posebej znana. Toda na drugi strani so na obzorju nove moralne vrednote. Ravno med generacijo Y je največ zagovornikov civilnih akcij, Ypsilonovec ima izostren občutek za iskrenost in nima »dlake na jeziku« (Brečko, 2005, 49). Generacija Y je odraščala skupaj s tehnologijo. Otroci generacije Y so bili najbolj zaposleni otroci do sedaj. V času »mam nogometašev« in strogega nadzora so starši otroke postavili na prvo mesto in igrali njihove odvetnike. S praktično enakopravnim odnosom med starši in otroci se je generacija Y počutila udobno pri »odraslih« pogovorih, kot so nasilje v družini, AIDS, nezvestoba v zakonu. Generacija Y je odraščala z veliko večjo vsakodnevno izpostavljenostjo multikulturalnosti kot katera koli izmed prejšnjih generacij (AARP, 2007, 13).

Generaciji Y je moderna tehnologija zelo koristila – z dostopom do računalnikov že od osnovne šole naprej in učenjem, kako brskati po internetu za izdelavo raziskovalnih nalog (Glass, 2007, 99). Zaradi širine, ki jim jo je dala sodobna tehnologija, so v miselnosti marsikdaj fleksibilnejši od starejših generacij, ki so se kalile v bolj urejenih razmerah. V najboljših primerih njene pripadnike zato označujejo ustvarjalnost, učinkovitost, sposobnost početi več stvari naenkrat, prilagodljivost, radovednost, učljivost, odprtost do drugačnih. To, da so se navadili živeti v okolju s številnimi dražljaji ima tudi slabosti: neobčutljivost, nepotrpežljivost, nenehno potrebo po dogajanju in zabavi, zdlgočasnost, apatičnost, neobčutljivost za človeka in skupnost (Novak, 2007, 32). Vrednote Y-ov so optimizem, občutek civilne dolžnosti, zaupanje, orientiranost k dosežkom, spoštovanje raznolikosti, »Kaj je naslednje?«, po mojih terminih, pokazati se, zasluži za trošenje, narediti točno tisto, kar zahtevajo (Goldman & Schmalz, 2006, 161). Zemke et al. (2000, 30) opredelijo glavne vrednote Y-ov kot: optimizem, civilna dolžnost, samozavest, dosežki, družabnost, etika in raznolikost.

V Tabeli 2 so predstavljene nekatere značilnosti vseh štirih generacij, ki so predstavljene v članku. Te značilnosti so vplivale na razvoj generacij in na njihove vrednote, ki se kažejo tudi na delovnem mestu in v delovnem okolju ter lahko vplivajo na pojav stereotipov in z njimi povezane stereotipne grožnje.

| ZNAČILNOST                | VETERANI                                                                                 | OTROCI BLAGINJE                                                                                                                                                          | GENERACIJA X                                                                                                                                                                                    | GENERACIJA Y                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Čas odraščanja            | Čas ekonomske krize                                                                      | Proti koncu in po koncu druge svetovne vojne – čas napredka in ekonomskega razcveta                                                                                      | V Sloveniji čas socializma                                                                                                                                                                      | Dobri časi in veliko časa, namenjenega izobraževanju                                                                                                                                                     |
| <b>Kaj jih zaznamuje?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• pomembna nuklearna in velika družina</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuklearne družine z materami, ki so ostale doma</li> <li>• prva generacija, kjer je bila vzgoja otrok hobi in užitek</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ločeni straši in matere na delu »tranzicijska« generacija</li> <li>• socializem - turbokapitalizem</li> </ul>                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• v izobraževanju preživeli več časa kot katerakoli prejšnja generacija</li> <li>• velik krog poznanstev</li> </ul>                                               |
| <b>Kaj je pomembno?</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• princip VIP – zveze in poznanstva</li> </ul>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• služba oziroma poklic jih definira in nimajo ravnotežja med delom in preostalim življenjem</li> </ul>                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• spremenjena vloga žensk, saj so mnoge matere delale izven svojega doma</li> <li>• večina jih je prizadetih zaradi ločitve (v širši družini)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informacijska tehnologija – eksplozija informacij in dražljajev</li> <li>• odraščanje s tehnologijo praktično enakopraven odnos med starši in otroci</li> </ul> |

|                                                                                           |                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                     |                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| predanost in<br>žrtvovanje,<br>trdo delo,<br>podrejenost,<br>zakon in red,<br>spoštovanje | optimizem, timska<br>orientiranost, osebno<br>priznanje, zdravje in zdrav<br>način življenja, osebna<br>rast, delo in udeležba pri<br>odločanju. | raznolikost, globalno<br>razmišljanje,<br>uravnoteženost,<br>tehnološka izobraženost,<br>zabava, neformalnost,<br>zanašanje nase in<br>pragmatizem. | optimizem, civilna<br>dolžnost, samozavest,<br>dosežki, družabnost,<br>etika in raznolikost. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

**Vrednote generacije so:**

avtoritete,  
potrpežljivost,  
nagrada za delo  
na dolgi rok,  
služba pred  
zadovoljstvom,  
privrženost  
pravilom in čast.

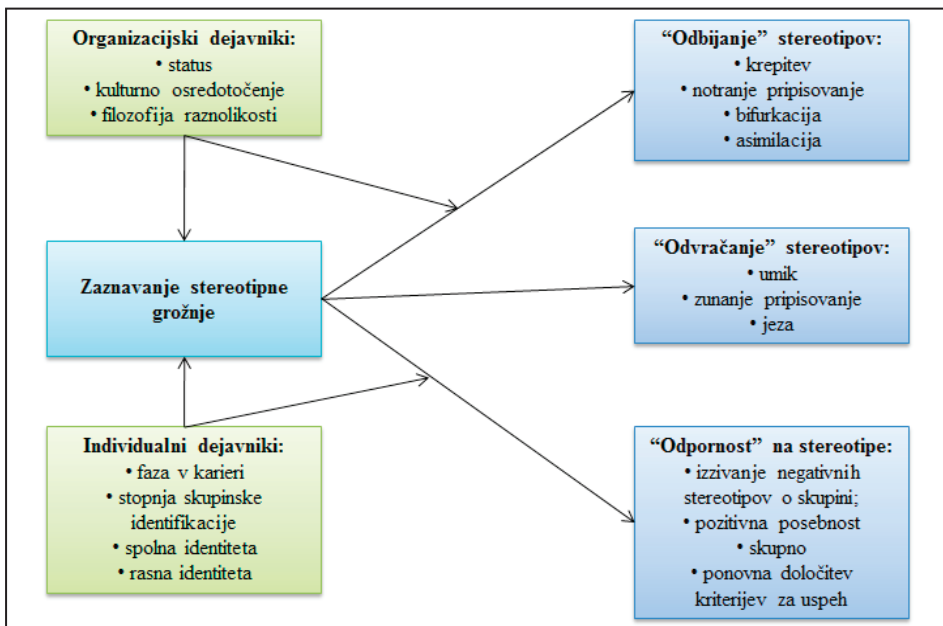
Povzeto po Brečko, 2005, Erjavišek, 2005, Hart, 2008, Novak, 2007, Zemke et al., 2009

*Tabela 2: Značilnosti generacij*

### 3 ODZIV NA ZAZNANO STEREOTIPNO GROŽNJO PRI DELU

Poznavanje koncepta stereotipne grožnje in zavedanje, kakšne posledice ima, nam lahko v delovni organizaciji izjemno koristijo. Če se zavedamo, da stereotipi niso samo tisti, ki jih najbolj pogosto omenjamo, ampak tudi tisti, ki so povezani s tem, v katero generacijo se zaposleni uvrščajo, lahko tudi na tem področju omilimo posledice stereotipne grožnje. Za organizacije, vodje in zaposlene je poleg poznavanja stereotipne grožnje in njenih posledic pomembno tudi poznavanje odzivov na zaznano stereotipno grožnjo, ki jih imajo lahko ljudje v situacijah, ko so dolgoročno izpostavljeni stereotipni grožnji (Block et al., 2011).

Kako se lahko ljudje odzovejo na stereotipno grožnjo v delovnem okolju, kjer so stereotipni grožnji izpostavljeni skozi daljši čas? Za razliko od laboratorijev, kjer se izvajajo kratkoročne raziskave, nam delovno okolje nalaga nekaj omejitev na področju vedenja, zato bo verjetno obstajala široka paleta odzivov na stereotipno grožnjo (Block et al., 2011, 573). Kot sta opozorila Shapiro in Neuberg (2007, 121), imamo zelo malo eksplicitnih raziskav na področju soočanja in kompenzacijskih strategij, ki zaposlujejo posameznike kot odgovor na stereotipno grožnjo. Da bi razumeli odzive, ki jih ljudje lahko imajo v situacijah dolgoročne stereotipne grožnje, so se Block, Koch, Liberman, Merriweather in Roberson (2011, 574) osredotočili na Klingerjev (1977) model »spodbuda – rešitev« (angl. *incentive-disengagement model*). Ta opisuje krog odzivov, ki jih imajo posamezniki, ko je doseganje pomembnih ciljev preprečeno. Model je prikazan na Sliki 1.



Slika 1: Odziv na zaznano stereotipno grožnjo pri delu

Vir: C. J. Block, S. M. Koch, B. E. Liberman, T. J. Merriweather & L. Roberson, *Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses*, 2011, str. 574



Pri uporabi tega modela predpostavljajo, da imajo posamezniki impliciten cilj, ki ga zaznavajo in ocenjujejo na podlagi njihove lastne uspešnosti in možnosti in ne na osnovi stereotipov o njihovi socialni skupini, s katero se identificirajo. Tako torej doživljanje stereotipne grožnje prepreči, da bi cilj natančno zaznali in ga ocenili. Block et al. (2011, 574) so ta model prilagodili tako, da so postavili okvir možnih reakcij oziroma odzivov, ko se posamezniki srečajo s stereotipno grožnjo na delovnem mestu (glej Sliko 1). Čeprav je Klingerjev model sestavljen iz več stopenj, Block et al. (2011) menijo, da bo posameznikov odziv na stereotipno grožnjo pod vplivom obeh vrst dejavnikov, tako individualnih dejavnikov, kot na primer stopnja identifikacije s skupino, kot tudi organizacijskih dejavnikov, kot na primer izstopanje iz supine v organizaciji ali poklicu. Njihov model postavlja okvir za razumevanje odzivov na stereotipno grožnjo, vključno z »odbijanjem« stereotipov (angl. *fending off the stereotype*), »odvračanjem« stereotipov (angl. *discouraged by the stereotype*) in »odpornostjo« na stereotipe (angl. *resilient to the stereotype*). Znotraj vsakega sklopa odzivov obstajajo številne strategije, ki jih lahko posameznik uporabi, a imajo le-te različne koristi in posledice.

Prvi sklop odzivov je »odbijanje« stereotipov. Posamezniki v tej fazi naredijo vse, da pokažejo, da stereotip ne velja za njih. Block et al. (2011, 575) menijo, da lahko takšen odziv vodi do visoke stopnje produktivnosti, vendar z ustrežno visokimi psihičnimi stroški. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko »odbija« stereotipe, so: a) krepitev (angl. *invigoration*), ki se pojavi, ko se posameznik odzove na stereotipno grožnjo s trdim delom zato, da doseže svoje cilje; b) notranje pripisovanje (angl. *internal attributions*); »odbijanje« stereotipov pogosto spremlja notranje pripisovanje za nedoseganje posameznikovih ciljev; c) bifurkacija (razločitev) osebnosti je še ena kognitivna reakcija na »odbijanje« stereotipov, ki se pojavi, ko se posamezniki psihološko oddaljijo od svoje negativno stereotipne skupine; in d) asimilacija se nanaša na proces, ko posameznik poizkuša doseči čim bolj zaželeno socialno identiteto z oddaljitvijo od članov ene izmed negativno stereotipnih skupin in s sprejemanjem značilnosti bolj cenjene identifikacijske skupine (Block et al., 2011, 575 - 579).

Drugi sklop odzivov je »odvračanje« stereotipov. Posamezniki, ki se odzovejo na stereotipno grožnjo z odvračanjem, so ugotovili, da so ne glede na to, kako produktivni so in koliko dosežejo, še vedno opaženi v luči stereotipa, sicer ne v vsaki situaciji, vendar nepredvidljivo. Jeza je značilen čustven odziv v tej fazi. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko »ovira« stereotip, so: a) umik; b) zunanje pripisovanje; pri negativnih dogodkih z zunanjim pripisovanjem posameznik zaščiti svojo samozavest, saj negativni rezultati ne štejejo za odsev osebne sposobnosti, ampak so odsev zunanjih vzrokov, ki niso pod nadzorom posameznika; c) jeza; in d) odpoved oziroma umik sta pogosta reakcija zaradi nevarnosti stereotipne grožnje. Psihološki umik odraža negativen odnos do lastnega delovnega mesta ali organizacije in vključuje zmanjšano stopnjo vpletenosti, zavzetosti in zadovoljstva z delovnim mestom ali organizacijo. Vedenjski umik je niz vedenj, ki jih posameznik sprejme, da se izogne delovni situaciji; to so tista vedenja, ki so zasnovana tako, da se izogne sodelovanju v nezadovoljivih delovnih situacijah (Block et al., 2011, str. 579 - 583).

Zadnji, tretji sklop odzivov je »*odpornost*« na *stereotype*. Posamezniki, ki se odzovejo na stereotipno grožnjo z »*odpornostjo*« na *stereotype*, se zavedajo, da bo stereotipna grožnja prisotna in bo vplivala na to, kako jih bodo drugi ocenjevali. Zato preusmerijo svojo energijo k cilju spremembe konteksta njihovega delovnega okolja, s spodbudo, da bi bil bolj vključujoč za člane njihove identifikacijske skupine. Značilni odzivi in strategije, ki jih posameznik lahko uporabi, ko je »*odporen*« na *stereotype*, so: a) izzivanje negativnih stereotipov o skupini; ob prepoznavanju omejitve, kako negativni stereotipi označijo posameznikovo socialno identifikacijsko skupino, lahko vodi do izpodbijanja teh stereotipov z izobraževanjem ostalih (Roberts, 2005); b) pozitivna posebnost se nanaša na prizadevanje za premostitev negativnih slik o posameznikovi identifikacijski skupini. Pri uporabi te strategije posameznik dela za ustvarjanje pozitivne družbene vrednosti za identifikacijsko skupino tako, da poudarja pomembnost v razlikovanju med skupinami (Roberts, 2005); c) skupno ukrepanje je strategija, ki želi spremeniti ozadje, ki je tako bolj vključujoče za tiste, ki si delijo lastno identiteto skozi skupno ukrepanje (Roberts, 2005). Obstaja mnogo kontekstualnih dejavnikov, ki ustvarjajo pogoje za stereotipno grožnjo, kot na primer nesimetrična demografija in pritisk, da se prilagodijo prevladujoči kulturi ali prevzamejo norme na delovnem mestu (Steele et al., 2002b); in d) ponovna določitev kriterijev za uspeh je strategija, kjer posameznik ponovno določi kriterije za uspeh. To vključuje določitev, kaj uspeh pomeni po lastnih merilih in ne na osnovi standardov drugih za ocenjevanje in napredovanja navzgor (Steele, Spencer, in Aronson, 2002a).

Block et al. (2011, 586) menijo, da na posameznikov odziv na stereotipno grožnjo vplivajo individualni dejavniki, stopnja skupinske identifikacije in stopnja na karierni poti, pa tudi organizacijski dejavniki, ki zagotavljajo iztočnice o izpostavljenosti članstva v skupini, kot na primer demografska sestava in kulturna osredotočenost na delovnem mestu (Block et al., 2011, 586).

#### 4 DISKUSIJA, PRIPOROČILA IN OMEJITVE

V članku je predstavljen koncept stereotipne grožnje v povezavi z generacijskimi stereotipi, kar je v organizacijskem kontekstu še neraziskano področje, saj so raziskovalci raziskovali stereotipno grožnjo v povezavi z bolj pogosto prisotnimi oziroma splošnimi stereotipi, kot na primer s spolnimi in starostnimi. Poleg tega so prikazani možni odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. Pomembno je, da izpostavimo, da so značilnosti posamezne generacije posplošene predstave oziroma zaključki o generacijah, ki so jih raziskovalci (Zemke et al, 2000) pridobili s pomočjo raziskav. Glede na to, da gre pri stereotipih za proces pripisovanja lastnosti posameznikom na podlagi njihove skupinske pripadnosti (Nastran-Ule, 1997), lahko rečemo, da so te posplošene predstave o generacijah pravzaprav stereotipi o generacijah. Značilnosti generacij oziroma stereotipi o generacijah, kot smo jih poimenovali, so področje, ki ga do sedaj še niso povezovali s stereotipno grožnjo. V članku smo prikazali, da lahko značilnosti generacij vidimo tudi kot stereotype o generacijah in jih lahko, če jih gledamo kot stereotype, povežemo s konceptom stereotipne grožnje, njenimi posledicami in odzivi, na podlagi empirično že dokazanih povezav med stereotipno grožnjo in drugimi vrstami stereotipov. To povezavo lahko naredimo

na teoretični ravni, kar je potrebno še empirično potrditi in dokazati. Predlagamo, da se raziskovalci v nadaljnjih raziskavah usmerijo v empirično dokazovanje povezav med stereotipno grožnjo in generacijskimi stereotipi na enak ali podoben način, kot so že bile dokazane povezave med stereotipno grožnjo in nekaterimi stereotipi (npr.: rasnimi).

Kot smo zapisali v uvodu, smo si pred začetkom raziskovanja postavili nekaj osnovnih raziskovalnih vprašanj, na katere smo skozi članek tudi odgovorili tudi s pomočjo deduktivne metode raziskovanja. Glede na teoretično zasnovo članka smo se odločili, da v nadaljevanju s pomočjo teoretičnih osnov orišemo implikacije za menedžerje in podjetja. Če so na delovnem mestu prisotni stereotipi o generacijah in se jih zaposleni zavedajo, lahko pride do pojava stereotipne grožnje enako kot v primeru drugih stereotipov, kar ima določene posledice za zaposlene. Poleg tega se zaposleni na stereotipno grožnjo pri delu odzivajo na več različnih načinov, ki smo jih predstavili v članku. Zavedanje zaposlenih, da obstajajo generacijski stereotipi, ki določajo posameznika glede na to, kateri generaciji pripada, lahko povzročijo pojav stereotipne grožnje, njene posledice in odzive. Poznavanje in zavedanje, da so stereotipi, s katerimi se srečujemo vsak dan – tako splošnimi kot tudi drugimi, v našem primeru so to generacijski – lahko prisotni v delovnem okolju, je pomembno za različne skupine znotraj podjetja.

Na prvem mestu je za podjetja pomembno, da se s stereotipno grožnjo kot konceptom seznanijo, se zavedajo prisotnosti le-te v poslovnem okolju in se z njo sistematično ukvarjajo. Posledice stereotipne grožnje imajo lahko za podjetja veliko posledic, ki so v večini negativne narave, kar lahko vpliva na poslovanje podjetja ter na organizacijsko klimo in vzdušje v podjetju. Poleg tega lahko posledice stereotipne grožnje prav tako vplivajo na komunikacijo v podjetju in posledično slabše opravljanje delovnih nalog. Prav zaradi teh razlogov se morajo v podjetju zavedati stereotipne grožnje in njenih posledic ter stremeti k odpravi stereotipov, ki so prisotni v delovnem okolju. Poleg posledic stereotipne grožnje je za menedžerje in podjetja, še posebej tiste, ki se v podjetju ukvarjajo z raznolikostjo pomembno, da poznajo in prepoznajo odzive na zaznano stereotipno grožnjo pri delu, ki smo jih predstavili v članku. V kolikor podjetja zaznajo stereotipe, stereotipno grožnjo, se zavedajo njenih posledic in prepoznajo odziv na zaznano stereotipno grožnjo v delovnem okolju, lahko primerno ukrepajo in se s takšnimi situacijami tudi soočajo ter jih skušajo zmanjšati oziroma odstraniti iz delovnega okolja. Kot že predstavljeno so stereotipno grožnjo do sedaj povezovali z »vsakdanjimi« oziroma pogosto prisotnimi stereotipi. V članku predstavimo generacijske stereotipe, ki niso enaki starostnim, zato menimo, da je v podjetju pomembno tudi prepoznavanje le-teh, s katerimi se verjetno podjetja ukvarjajo v manjši meri kot z ostalimi, pa vendar so le-ti izjemno pomembni in imajo lahko veliko težo tudi pri pojavu stereotipne grožnje v podjetjih. Dejstvo je, da so danes v podjetjih prisotne najmanj tri oziroma kar štiri generacije zaposlenih, ki so si med seboj različni na več področjih, a delajo v skupnem delovnem okolju in se morajo med seboj prilagajati, tudi zato, da delovne naloge opravijo in so pri njih uspešni.

Poleg zgoraj zapisanega se moramo dotakniti še podjetij, ki delujejo v različnih panogah in podjetij, ki se razlikujejo po velikosti. Podjetja, ki delujejo v različnih panogah kot tudi različno velika podjetja se lahko soočajo s stereotipno grožnjo, njenimi posledicami in z

različnimi odzivi na zaznano stereotipno grožnjo pri delu. Predvidevamo lahko, da bo v podjetjih, ki so bolj storitveno naravnana in v katerih zaposleni med seboj kot tudi s strankami komunicirajo več in so večkrat v situacijah, ko se lahko pojavi stereotipna grožnja, le te izpostavljeni bolj kot v tistih podjetjih, ki so naravnana bolj proizvodno. Menimo, da do največjih razlik prihaja ne v sami pogostosti pojava stereotipne grožnje, ampak v tem, zaradi česa do stereotipne grožnje sploh pride oziroma kateri so tisti stereotipi, ki so izpostavljeni bolj pogosto. V proizvodnih podjetjih je večja pozornost na dnevnih ciljnih in učinkovitosti proizvodnih delavcev, zato se verjetno pogosteje pojavljajo stereotipi povezani s tem. Na drugi strani imajo v storitvenih podjetjih zaposleni več stika z različnimi ljudmi in zato se stereotipna grožnja pojavlja v povezavi s stereotipi, ki govorijo o drugačnosti in različnosti med posamezniki (npr. rasni stereotipi). Menimo, da prav tako ni razlike med majhnimi, srednjimi in velikimi podjetji v pogostosti pojava stereotipne grožnje zaradi velikosti podjetja. Menimo, da bodo menedžerji oziroma zaposleni v manjših podjetjih z manj zaposlenimi stereotipno grožnjo opazili in se z njo soočili prej in lahko tudi bolj učinkovito kot v večjih podjetjih, kjer je možnost, da se takšni pojavi izgubijo znotraj posameznih skupin zaposlenih in jih menedžerji sploh ne opazijo in ne zaznajo, saj niso tako pogosto v stiku s svojimi zaposlenimi, zato je še toliko bolj pomembno, da se stereotipne grožnje zavedajo, jo poznajo in jo tudi prepoznajo v delovnem okolju.

V primeru nepoznavanja koncepta stereotipne grožnje, njenih posledic in odzivov se lahko podjetju povzroči ogromna škoda, materialna in nematerialna, če so v delovnem procesu prisotni stereotipi in se zaposleni nanje odzivajo in hkrati nosijo posledice, ki jih prinaša stereotipna grožnja. Prav vsak posameznik, ki je pripadnik ene izmed generacij, lahko z ozaveščanjem stereotipov o različnih generacijah in s poznavanjem posledic in odzivov na stereotipno grožnjo prispeva k zmanjšanju uporabe stereotipov v delovnem procesu in s tem prepreči, da bi se posamezniki počutili ogroženi, če bi se o njihovi skupini izrekel kakršenkoli stereotip. Poleg tega je pomembno, da vodje v raznolikih kolektivih upravljajo raznolikost. Upravljanje raznolikosti je prilagajanje odnosov in procesov v družbi ali podjetju na način, ki omogoča izrabljanje potencialov raznolikosti v smeri izboljševanja rezultatov (Mor Barak, 2011, str. 235 v Kosi, Nastav, Dolenc, 2012, str. 21).

Na podlagi teoretičnih osnov, ki smo jih predstavili, smo podali nekaj implikacij za podjetja in menedžerje, vendar menimo in predlagamo, da je na tem področju možnosti za empirično raziskovanje še veliko. S pomočjo empiričnih raziskav bi lahko dejansko dokazali, kakšne so razlike med podjetji v različnih panogah in med različno velikimi podjetji. Poleg tega bi lahko pokazali, kakšno težo nosijo »vsakdanji« stereotipi v primerjavi z generacijskimi za nastanek stereotipne grožnje v podjetjih, kjer med seboj sodelujejo različne generacije zaposlenih.

Pri pisanju članka bi bilo potrebno upoštevati tudi kulturološki element generacij, kar je omejitvev, ki jo je potrebno izpostaviti. Generacije v različnih kulturah so si lahko že v osnovi različne in potek razvoja generacij je v različnih kulturah lahko drugačen. Hofstede (2001) je jasno pokazal potrebo po upoštevanju kulturnih razlik pri uporabi teorij motivacije in vodenja. Vpliv nacionalne kulture na delovne vrednote posameznika temelji na stališču, da so posameznikove vrednote v življenju izoblikovane v ožji družini, skozi

socialne in kulturne norme, vrednote in prepričanja, ki tvorijo kolektivno programiranje uma, ki loči člane ene skupine ali kategorije ljudi od drugih. Hofstede (2001) trdi, da je kolektivno programiranje pogosto moč najti na nacionalni ravni. Zato predpostavlja, da bo imela nacionalna kultura, poleg ostalih stvari, pomemben vpliv na delovne vrednote in vedenje. Če bi za primerjavo vzeli Slovenijo in Japonsko, bi verjetno že na začetku ugotovili, da imajo generacije določene podobnosti, hkrati pa je med njimi tudi veliko razhajanj prav zaradi različnih delovnih vrednot posameznikov in drugačne kulture, v kateri so posamezne generacije odraščale. Za širšo sliko o generacijah, generacijskih stereotipih in povezavah s stereotipno grožnjo in njenimi posledicami bi bilo nujno potrebno vključiti in upoštevati kulturološke razlike pri določanju generacijskih značilnosti in stereotipov.

## LITERATURA IN VIRI

AARP (2007). Leading a Multinational Workforce. [http://assets.aarp.org/www.aarp.org\\_/articles/money/employers/leading\\_multigenerational\\_workforce.pdf](http://assets.aarp.org/www.aarp.org_/articles/money/employers/leading_multigenerational_workforce.pdf)

Beutell, N.J. & Wittig-Berman, U. (2008). Work-family conflict and work-family synergy for generation x, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507-523.

Block, C. J., Koch, S. M., Liberman, B. E., Merriweather, T. J. & Roberson. L. (2011). "Contending With Stereotype Threat at Work: A Model of Long-Term Responses." *The Counseling Psychologist*, 39(4), 570-600.

Brečko, D. (2005). Generacijske razlike na delovnem mestu. *HRM*, (10), 48-55.

Cox, T. (2001). *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crumpacker, M. & Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369.

Erjavšek, B. (2005). Generacije pri delu - Vodenje Veteranov, Bumerjev, Xerjev in Yajev. *Revija Kadri*, 14(XI), 58-59.

Fishman, A. A. (2008). *Candidates From Three Very Different Generations Will Produce Their Next President*. <http://www.prweb.com/pdfdownload/753104.pdf>

Frantz, C. M., Cuddy, A. J. C., Burnett, M., Ray H. & Hart, A. (2004). A threat in the computer: The race implicit association test as a stereotype threat experience. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(12), 1611-1624.

Generacija. (b.l.). V *slotarju slovenskega knjižnega jezika*. [http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj\\_testa&expression=GENERACIJA&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=GENERACIJA&hs=1)

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.

Goldman, K. D. & Schmalz K. J. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Viva la (Generational) Difference! *Health Promotion Practice*, 7(2), 159-161.

Greif, T. (2006). Ukrepi proti diskriminaciji v zaposlovanju za delodajalce. [http://www.ljudmila.org/lesbo/EQUAL/pdf/Ukrepi\\_proti\\_diskriminaciji\\_DELODAJALCI.pdf](http://www.ljudmila.org/lesbo/EQUAL/pdf/Ukrepi_proti_diskriminaciji_DELODAJALCI.pdf)

Greif, T. (2009). PROGRESS. Upravljanje raznolikosti v zaposlovanju. <http://www.raznolikost.org/publikacije/prirocnik-progress.pdf>

Gupta, V. K. & Bhawe, N. M. (2007). The influence of proactive personality and stereotype threat on women's entrepreneurial intentions. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 73-85.

- Hart, J. (2008). Understanding Today's Learner. <http://c4lpt.co.uk/articles/images/understandinglearners.pdf>
- Hofstede, G. (2001). Cultures Consequences: Comparing Values, Behaviours. *Institutions and Journal of Human Resource Management*, 5(4), 875-892.
- Joanisse, M., Gagnon, S. & Voloaca, M. (2013). The impact of Stereotype Threat on the stimulated driving performance of older drivers. *Accident Analysis and Prevention*, 50, 530-538.
- Keepnews, D.M., Brewer, C.S., Kovner, C.T. & Shin, J.H. (2010). Generational differences among newly licensed registered nurses. *Nursing Outlook*, 58, 155-163.
- Koch, S. C., Müller, S. M. & Sieverding, M. (2008). Women and computers. Effects of stereotype threat on attribution of failure. *Computers & Education*, 51(4), 1795-1803.
- Kray, L. J. & Shirako, A. (2009). Stereotype Threat in Organizations: An Examination of its Scope, Triggers, and Possible Interventions. <http://www.irl.berkeley.edu/workingpapers/195-09.pdf>
- Kray, L. J., Reb, J., Galinsky, A. D. & Thompson, L. (2004). Stereotype reactance at the bargaining table. The effect of stereotype activation and power on claiming and creating value. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(4), 399-411.
- Lippman, W. (1961). *Public Opinion*. New York: The Macmillan.
- Murphy, M. C., Steele, C. M. & Gross, J. J. (2007). Signaling threat: How situational cues affect women in math, science, and engineering settings. *Psychological Science*, 18(10), 879-885
- Nastran-Ule, M. (1997). *Temelji socialne psihologije*. Ljubljana: Znanstveno publicistično središče.
- Novak, M. (2007). Medgeneracijske razlike in vloga HRM. *HRM*, 5(17), 30-34.
- Pečjak, V. (1998). *Psihologija tretjega življenjskega obdobja*. Ljubljana: Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze.
- Roberson, L. & Kulik, C. T. (2007). Stereotype Threat at Work. *Academy of Management Perspectives*, 21(2), 24-40.
- Roberts, L. M. (2005). Changing faces: Professional image construction in diverse organizational settings. *Academy of Management Review*, 30(4), 685-711.
- Shapiro, J. R. & Neuberg, S. L. (2007). From stereotype threat to stereotype threats: Implications of a multi-threat framework for causes, moderators, mediators, consequences, and interventions. *Personality and Social Psychology Review*, 11(2), 107-130.
- Steele, C. M. (1997). A threat in the Air. How stereotypes shape intellectual identity and performance. *American Psychologist*, 52(6), 613-629.
- Steele, C. M. & Aronson, J. (1995). Stereotype threat and the intellectual test performance of African Americans. *Journal of personality and Social Psychology*, 69(5), 797-811.
- Steele, C. M., Spencer, S. J. & Aronson, J. (2002a). Contending with group image: The psychology of stereotype and social identity threat. *Advances in Experimental Social Psychology*, 34(4), 379-440.
- Steele, J., James, J. B. & Barnett, R. (2002b). Learning in a man's world: examining the perceptions of undergraduate women in male-dominated areas. *Psychology of Women Quarterly*, 26(1), 46-50.
- Stone, J., Lynch, C. I., Sjomeling, M. & Darley, J. M. (1999). Stereotype threat effects on black and white athletic performance. *Journal of personality and Social Psychology*, 77(6), 1213-1277.
- Stroessner, S. & Good, C. (2009). *What are the consequences of stereotype threat?* <http://reducingstereotypethreat.org/consequences.html> (dostop 22. 5. 2012)
- Vec, Tomaž. (2005). *Predsodki in stereotipi*. Predstavitev.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. New York: Amacom.