

Revisión de literatura sobre relaciones intergeneracionales y sus consecuencias en educación.

Mario Grande-de-Prado. Universidad de León (España).

Ruth Cañón-Rodríguez. Universidad de León (España).

Sheila García-Martín. Universidad de León (España).

1. Introducción.

En la actualidad, la Administración (incluyendo las instituciones educativas: Universidades y centros de educación no universitaria) se ve afectada por un proceso en el que numerosos trabajadores están jubilándose o están próximos a su jubilación. Esto supone un reto para las organizaciones, que tratan de evitar que el conocimiento dentro de las instituciones no se pierda, de manera que aquellos que se incorporen a su puesto de trabajo puedan beneficiarse de la experiencia de los más veteranos (Gairín, 2017). No obstante, esta convivencia entre diferentes generaciones puede ser complicada, de ahí que, algunos autores como Towns (2013), propongan promover el debate para generar proyectos de aprendizaje.

2. Marco teórico.

Según Hendricks & Cope (2013), existen cuatro generaciones conviviendo laboralmente en la actualidad. Esta diversidad generacional enmarca las actitudes, las creencias, los hábitos de trabajo y las expectativas asociadas al rol laboral y la forma en que gestionan sus actividades cotidianas. Las diferencias generacionales suponen un reto para las gestoras debido a la disparidad de los valores básicos personales y generacionales, lo que se puede concretar en las tres C: comunicación, compromiso y compensación. El análisis de las características generacionales proporciona estrategias centradas en la tutoría y en la motivación; en la comunicación, en el mayor uso de la tecnología y en la ética, para salvar la brecha entre las generaciones y aumentar la cohesión del personal.

Para Gairín (2017) estas generaciones tienen una serie de características claramente delimitadas:

- Tradicionalistas (antes de 1946): Tienen experiencia, conocimiento y madurez. Dominan sus actividades y muestran una gran dedicación en su trabajo, caracterizándose por no abrir sus horizontes y no estar dispuestos al cambio. Son lentos, tranquilos, no aceptan presiones, suelen mostrar muchos problemas de salud y no son ágiles.
- Baby boomers (entre 1946 y 1964): Apoyan a las personas de nuevo ingreso. Aportan valores, conocen la forma de trabajar y dejan huella. Les gusta su trabajo y quieren mantenerlo. Responsables y disciplinados. No son conflictivos y quieren modernizarse. Siguen pautas de conducta ya establecidas y se comportan con malicia. No aceptan los cambios. Presentan un pensamiento cerrado. Faltan por problemas de salud. Tienen deseos de retirarse y no se acoplan con personas de menor edad.
- Generación X (1964-1976): Tienen más experiencia y responsabilidad. Están más capacitados y son más estables; cuidan su empleo. Enseñan a los jóvenes. Tienen

- ideas fijas y les cuesta trabajo adaptarse. Están a la defensiva y generan problemas. Son conformistas y apáticos. Tienen una vida estable y tienen sus propias ideas.
- Generación Y (1977-1997): Tienen nuevas ideas y estrategias; fresca y energética. Tienen mejor actitud y más agresividad. Están más actualizados en la tecnología. Son inmaduros e inestables. Les falta compromiso y no acatan las reglas. Son conflictivos y problemáticos. No buscan estabilidad laboral. No siguen políticas establecidas y tienen otras perspectivas con respecto al trabajo.

Asimismo, en los últimos años se ha estudiado una quinta categoría: la Generación Z, que son los nacidos entre 1982 y 2000: trabajadores que confían en la tecnología, necesitan una retroalimentación positiva y exigen oportunidades de desarrollo profesional. Puede ser un reto retenerlos en sus puestos de trabajo y serán beneficiosos para la profesión. Los estilos de gestión inclusivos pueden ser el enfoque de gestión más adecuado.

La orientación profesional, la facilitación de la creatividad, el aumento de la responsabilidad en el trabajo y la integración de las nuevas tecnologías, como las redes sociales, pueden ser estrategias adecuadas para este grupo de personal, con el fin de facilitar su desarrollo profesional y retenerlos en la profesión (Hills et al, 2013).

Este aspecto y las diferencias entre generaciones van a ser el foco de este trabajo, esbozando cuál es el estado del arte.

3. Procedimiento.

A continuación, se expone el procedimiento seguido en la revisión de alcance llevada a cabo en el marco del Proyecto I+D+i: "Universidad y aprendizaje intergeneracional. PRUNAI".

Se parte de la concepción de Arksey y O'Malley (2005) sobre este tipo de revisión, considerando que un estudio de alcance permite "mapear" rápidamente los conceptos claves que sustentan un área de investigación y las principales fuentes y tipos de evidencia disponibles para tener una idea clara de ella. Las autoras consideran que los principales objetivos que persiguen las revisiones de alcance son: visualizar qué se ha estudiado sobre un tema detectando brechas de conocimiento; obtener información para decidir si es factible realizar con posterioridad una revisión sistemática y facilitar que personas que no son investigadores, como políticos, por ejemplo, obtengan una idea general de lo estudiado sobre un tema.

Siguiendo la metodología propuesta por Arksey y O'Malley (2005), se han sucedido cinco estadios.

En el primer estadio se ha definido la pregunta de investigación que ha guiado la revisión: "¿Qué se ha estudiado sobre las relaciones (clima, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo, cultura, grupos informales, convivencia...) entre las personas que coinciden en un mismo entorno profesional y pertenecen a diferentes generaciones?"

En un segundo estadio, se tomaron decisiones sobre las palabras clave que se utilizarían, las fuentes a consultar y los años que cubriría la búsqueda. En la primera toma de contacto con las distintas fuentes, se consideraron diferentes tópicos en lengua inglesa, por ser el idioma con mayor producción de artículos de investigación a nivel internacional. Finalmente, el algoritmo de búsqueda fue: ["intergenerational AND relations AND workplace AND NOT family AND NOT learning AND NOT knowledge sharing"]. En relación con las fuentes, se cotejaron las siguientes bases de datos: EBSCOhost, scyInfo database, ProQuest, WoS, Ovid MEDLINE, PubMed, CINAHL, ERIC y SCOPUS.

Sobre la cobertura temporal de la revisión, se decidió no restringir años “a priori” dado que se partía del desconocimiento sobre la literatura que abordaba el tema y se ignoraba si el hecho de excluir alguna época por considerarla demasiado lejana podría ocasionar una pérdida importante de información. Sí se decidió limitar el tipo de documentos a revisar: se seleccionaron los artículos de investigación publicados en revistas de reconocido prestigio entre la comunidad científica, centrando la búsqueda en la base de datos: Scopus. Teniendo esto en cuenta, se identificaron 129 artículos que podrían ser de interés para nuestra revisión de alcance.

Una vez en el tercer estadio del proceso, dedicado a la selección de estudios, se establecieron los criterios de inclusión y exclusión. Así, se excluyeron todos los artículos que no se referían a las relaciones intergeneracionales en algunos de los siguientes elementos: título, palabras clave y/o resumen. De esta manera 93 fueron los artículos seleccionados, de los que por relevancia y pertinencia se redujeron a 57.

En el cuarto estadio de la revisión de alcance, se buscó sistematizar la información, a la vez que representarla gráficamente. Para ello se usó una matriz con los siguientes campos: título, descriptores y palabras clave, idea principal del resumen, ámbito de conocimiento, año de publicación, tipología de artículo (revisión, investigación aplicada, etc.), acceso al texto completo y transferibilidad (entendiendo por ella, que el contenido pudiese transferirse a nuestro objetivo de investigación).

Autores	Anselmo-Witzel et al (2020); Barabaschi, B. (2015); Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012); Campbell, C.M., Patrician, P.A. (2020); Carver et al (2011); Chambers, P. D. (2010); Christensen et al (2018); Clarke et al (2006); Collins, D. E. (2004); Duchscher, J. E. B., Cowin, L. (2004); Everett, A. (2011); Gerke, M.L. (2001); Goldman, K. D. & Schmalz, K. J. (2006); Graystone, R. (2019); Greenberger, E., & Steinberg, L.D. (1981); Hahn, J. A. (2011); Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013); Hills et al (2013); Hirsch, P.B. (2020); Hisel, M.E. (2020); Irhamahayati, Hubeis, M., Hermawan, A., (2018); Kalar, T. (2008); Kennedy, M.M. (1997); Kennedy, M.M. (2000); Kramer, L. W. (2010); Krishnaraj, A., & Pesch, A. J. (2018); Kupperschmidt, B. R. (2006); Kupperschmidt, B.R. (2000); Laudicina, R.J. (2001); Lavoie-Tremblay et al (2008); Lavoie-Tremblay et al (2010); Leiter et al (2010); Longo, J. (2013); Martin, C.A. (2004); Martin, E. R., & Kallmeyer, R. (2018); Mcguire et al (2007); Parsons, L.C. (2002); Pelletier, R. (2005); Piper, L. E. (2012); Price et al (2018); Putre, L. (2013); Santos, S.R., Cox, K.(2000); Shangraw, R. E., & Whitten, C. W. (2007); Stanley, K. B. (2007); Stevanin et al (2020); Sudheimer, E. E. (2009); Sujansky, J. (2004); Trower, C. A. (2008); Tulgan, B. (1999); Van Der Heijden et al (2010); Weston, M. (2001); Weston, M.J. (2001); Wieck, K. L. (2007); Wieck, K. L., Dols, J., & Landrum, P. (2010); Wieck, K. L., Dols, J., & Northam, S. (2009); Williams, D. M. (2008); Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011)
---------	--

Tabla 1. Listado de autores de los artículos seleccionados.

Y por último, en el quinto estadio del proceso, se elaboraron los resultados que aparecen en el siguiente apartado, así como las conclusiones obtenidas a partir de éstos.

4. Resultados.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la revisión de alcance categorizados en base a las siguientes variables: año de publicación, tipología de estudio, ámbito, descriptores e impacto, medido a partir del número de citas recibidas.

4.1. Año de publicación.

Tal y como se puede observar en la Figura 1, con una media de 2 artículos por año, la publicación de los trabajos científicos en este campo de estudio ha presentado variaciones reseñables. Destacan especialmente, dos periodos en los cuales las publicaciones fueron en aumento, entre el año 2007 y 2013, y en los últimos años (2018, 2020). El año 2010 es el más prolífico, con seis artículos publicados sobre la temática. Mientras que, entre 2014 y 2017, se observa un descenso notable, que vuelve a aumentar posteriormente, en los años 2018 y 2020.

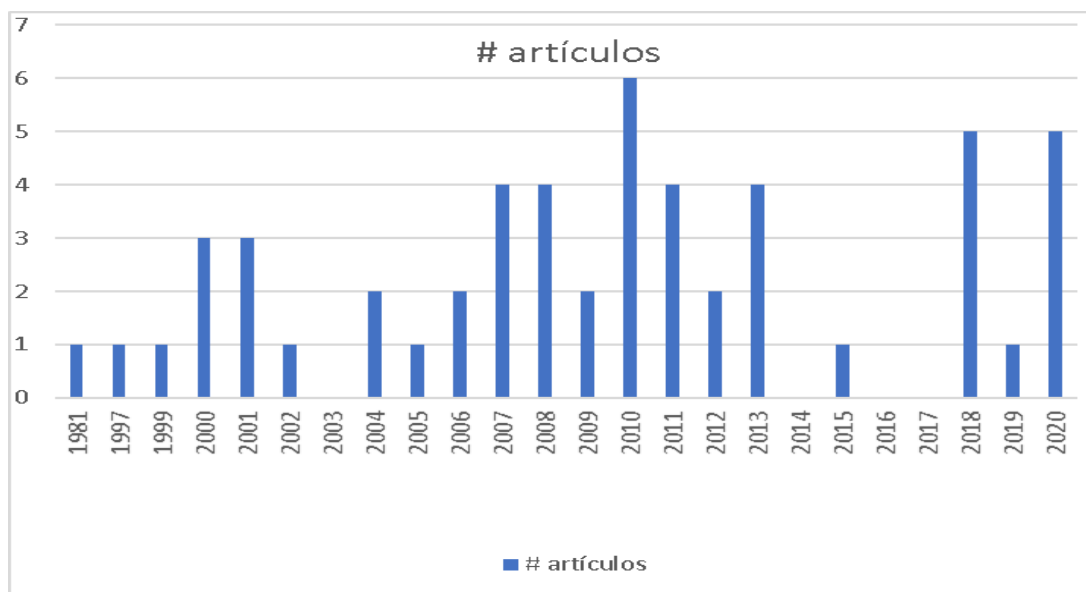


Figura 1. Artículos seleccionados por año de publicación.

Artículos por año	
Máximo	6
Mínimo	0
Moda	1
Media	2,21
Mediana	2
Desviación típica	1,79

Tabla 2. Descriptivos de los artículos por año .

4.2. Tipología de artículos.

Con relación al tipo de artículos que abordan la temática, es necesario destacar que predominan las investigaciones, en cuatro de cada diez publicaciones, en su mayoría de corte principalmente cuantitativo. Les siguen los artículos de reflexión y de revisión. Siendo de propuesta una clara minoría. Al no tener acceso completo a algunas de las publicaciones y al no deducirse claramente en el abstract del mismo, la tipología no es conocida en 12 de los artículos revisados.

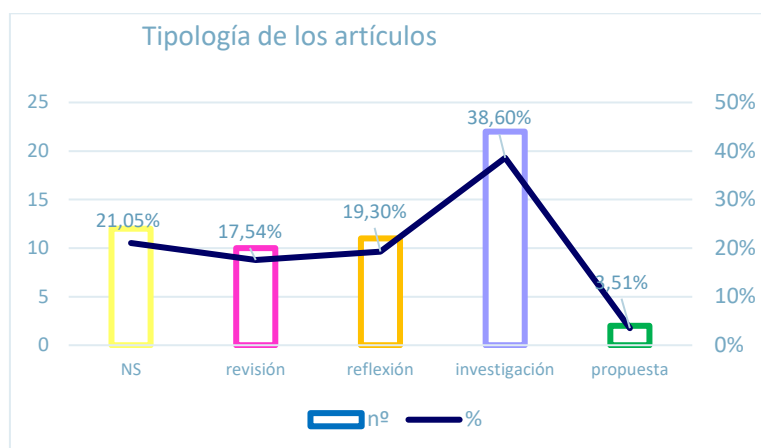


Figura 2. Artículos seleccionados por tipología.

4.3. Ámbito.

En relación con los ámbitos de estudio en los que se enmarcan las diferentes publicaciones, destaca especialmente el sanitario, tanto en institución hospitalaria como en el campo universitario de las Ciencias de la Salud (77,19%), donde se han localizado 44 de los 57 artículos seleccionados. Seguido, aunque de lejos, por el ámbito de la Gestión de Recursos Humanos (10,53%), con 6 de los artículos.

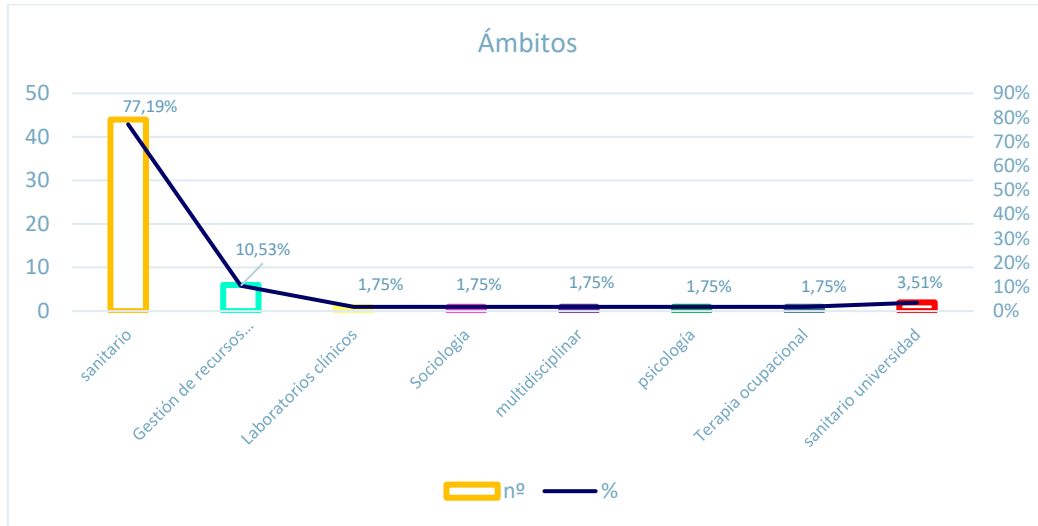


Figura 3. Artículos seleccionados por ámbitos.

4.4. Descriptores.

Relativo a los descriptores de las distintas publicaciones, se han clasificado aquellos más relevantes de cada artículo, destacando las referencias a las características multigeneracionales (63,9%), al entorno laboral (34,4%), al ámbito sanitario (19,6%) y al compromiso (16,3%). En un 14,75% de artículos, no ha sido posible determinar los descriptores o bien porque no estaban disponibles o porque no había acceso al artículo completo.

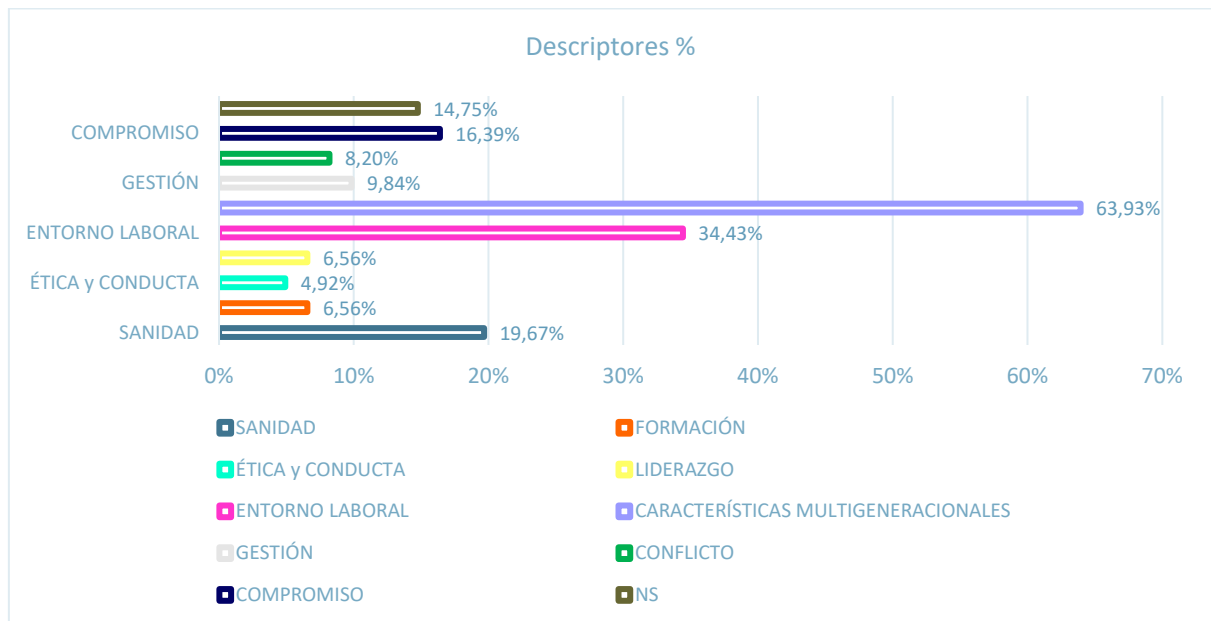


Figura 4. Artículos seleccionados por descriptores.

4.5. Impacto.

Finalmente, en base a los valores de la moda y la media (ver tabla 4), son publicaciones con un número limitado o escaso de citas, siendo el artículo de Kopperschmidt (2000), el que más citas acumula (458), seguido por otros con menos de 100 citas.

Media	20,12
Error típico	7,48
Mediana	4,00
Moda	0,00
Desviación estándar	56,44
Varianza de la muestra	3185,57
Curtosis	41,28
Coefficiente de asimetría	6,07
Rango	408,00
Mínimo	0,00
Máximo	408,00
Suma	1147,00
Cuenta	57,00

Tabla 4. Descriptivos de los artículos por impacto o citas recibidas en Scopus.

5. Conclusión y reflexiones.

A través de esta revisión de alcance de publicaciones sobre diferencias intergeneracionales en el lugar de trabajo, se han analizado variables que resultan de interés para tener una idea clara y concisa del enfoque desde el que se está abordando este tema por parte de la comunidad científica. En primer lugar, en relación con la temática abordada cabe destacar que es necesario prestar atención a las diferencias intergeneracionales en las organizaciones, puesto que el conflicto entre las mismas afecta significativamente al desempeño en el ámbito laboral (Irhamahayati, Hubeis, & Hermawan, 2018). Siendo de especial interés, esta valiosa información para ser utilizada desde Recursos Humanos en pro de la toma de decisiones y medidas adecuadas para crear lugares de trabajo óptimos.

En segundo lugar, en relación con los resultados obtenidos, es preciso reseñar que el interés por este tema ha sido desigual y no constante. Con un número de publicaciones que se vio incrementado, especialmente, entre los años 2007 y 2013, que pudo deberse a la coincidencia temporal y laboral de cuatro generaciones diferentes en las organizaciones: tradicionalistas (antes de 1946), Baby boomers (1946-1964), Generación X (1964-1976) y Generación Y (1977-1997) con concepciones propias sobre la realidad, y diferentes posiciones ante la vida y el trabajo (Gairín, 2017) y a las que las organizaciones debían dar respuesta. En los últimos años, 2018-2020, los artículos han abordado el surgimiento e influencia de una quinta generación, más actual, la Generación Z (1997-2015).

También, se constata que el ámbito sanitario es, sin duda, el que más ha estudiado la problemática de las relaciones intergeneracionales en el escenario laboral. Un área en la que existe amplia tradición por formar a sus líderes y responsables con una sólida comprensión sobre cómo cerrar la brecha generacional para infundir confianza y construir relaciones, lo que resulta en entornos de trabajo más fuertes, mayor retención de personal y mejores resultados para los pacientes (Christensen, Wilson, & Edelman, 2018).

Finalmente, es preciso destacar que, los resultados de estas iniciativas que abordan las diferencias intergeneracionales en las organizaciones sanitarias pueden extrapolarse a otros ámbitos, como es el educativo. Ya que estas acciones han demostrado que un entorno laboral

en el que se respete a los trabajadores por sus diferencias es clave para generar compromiso y promover la satisfacción en el lugar de trabajo. Esto resulta especialmente necesario para las instituciones educativas en la actualidad, debido a la crisis socio-sanitaria generada por el coronavirus, que ha conllevado la digitalización del proceso educativo, con la habitual falta de preparación sobre el uso de herramientas tecnológicas y la consecuente despersonalización de la enseñanza y el aprendizaje, al impartir clases en línea. Por lo que, quizá sea este el momento más adecuado para cerrar la brecha generacional que encontramos en las instituciones educativas, sirviéndonos de procesos de creación y gestión del conocimiento a partir de la información y de la formación recibida por las distintas generaciones que coinciden en nuestras organizaciones.

Referencias bibliográficas.

- Anselmo-Witzel, S., Heitner, K.L., & Dimitroff, L.J. (2020). Retaining Generation y Nurses: Preferred Characteristics of Their Nurse Managers. *Journal of Nursing Administration*, 50(10), 508-514.
- Arksey, H. & O'Malley, L. (2005) Scoping studies: towards a methodological framework, *International Journal of Social Research Methodology*, 8:1, 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Barabaschi, B. (2015). Intergenerational Solidarity in the Workplace: Can It Solve Europe's Labor Market and Social Welfare Crises? *SAGE Open*, 5(4), 215824401562146. <https://doi.org/10.1177/2158244015621464>
- Cahill, T. F., & Sedrak, M. (2012). Leading a Multigenerational Workforce: Strategies for Attracting and Retaining Millennials. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 3-15. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00002>
- Campbell, C.M., & Patrician, P.A. (2020). Generational preferences in the nursing work environment: A dimensional concept analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(4), 927-937.
- Carver, L., Candela, L., & Gutierrez, A. P. (2011). Survey of generational aspects of nurse faculty organizational commitment. *Nursing Outlook*, 59(3), 137-148. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2011.01.004>
- Chambers, P. D. (2010). Tap the unique strengths of the millennial generation. *Nursing*, 40(2), 48-51. <https://doi.org/10.1097/01.NURSE.0000367866.20941.2b>
- Christensen, S. S., Wilson, B. L., & Edelman, L. S. (2018). Can I relate? A review and guide for nurse managers in leading generations. *Journal of Nursing Management*, 26(6), 689-695. <https://doi.org/10.1111/jonm.12601>
- Clarke, J. T., Marks, J. G., & Miller, J. J. (2006). Mind the gap. *Archives of Dermatology*, 142(7), 929-930.
- Collins, D. E. (2004). Workplace diversity: a generational view. *Radiologic Technology*, 76(1), 62-68.
- Duchscher, J. E. B., & Cowin, L. (2004). Multigenerational nurses in the workplace. *Journal of Nursing Administration*, 34(11), 493-501.
- Everett, A. (2011). Benefits and Challenges of Fun in the Workplace. *Library and Leadership Management*, 25.
- Gairín, J. (2017) Creación y gestión del conocimiento intergeneracional reflexiones y propuestas. *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak Kudeatzeko Euskal Aldizkaria [Revista*

- Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, Extra 1, 42-59
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5991350&orden=0&info=link>
- Gerke, M.L. (2001). Understanding and leading the quad matrix: four generations in the workplace: the Traditional Generation, Boomers, Gen-X, Nexters. *Seminars for nurse managers*, 9(3), 173-181
- Goldman, K. D. & Schmalz, K. J. (2006). Builders, Boomers, Busters, Bridgers: Vive la (Gernational) Difference!. *Health Promotion Practice*, 7(2), 159-161.
- Graystone, R. (2019). How to Build a Positive, Multigenerational Workforce. *Journal of Nursing Administration*, 49(1), 4-5.
- Greenberger, E., & Steinberg, L.D. (1981). The workplace as a context for the socialization of youth. *Journal of Youth and Adolescence*, 10(3), 185-210.
- Hahn, J. A. (2011). Managing Multiple Generations: Scenarios From the Workplace: Managing Multiple Generations: Scenarios From the Workplace. *Nursing Forum*, 46(3), 119-127. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2011.00223.x>
- Hendricks, J. M., & Cope, V. C. (2013). Generational diversity: What nurse managers need to know. *Journal of Advanced Nursing*, 69(3), 717-725. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06079.x>
- Hills, C., Ryan, S., Warren-Forward, H., & Smith, D. R. (2013). Managing 'Generation Y' occupational therapists: Optimising their potential. *Australian Occupational therapy Journal*, 60(4), 267-275. <https://doi.org/10.1111/1440-1630.12043>
- Hirsch, P.B. (2020). Follow the dancing meme: intergenerational relations in the workplace. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 67-71.
- Hisel, M.E. (2020). Measuring work engagement in a multigenerational nursing workforce. *Journal of Nursing Management*, 28(2), 294-305.
- Irhamahayati, Hubeis, M., & Hermawan, A., (2018). Generational conflicts at the Indonesian public sector workplace from the millennial's perspective. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 151-161.
- Kalar, T. (2008). Motivation in a multigenerational radiologic science workplace. *Radiology Management*, 30(4), 47-51.
- Kennedy, M.M. (1997). Can you communicate cross-generationally? *Physician executive*, 23(1), 38-39.
- Kennedy, M.M. (2000). The importance of building alliances. *Physician executive*, 26(6), 59-61
- Kramer, L. W. (2010). Generational diversity. *Dimensions of Critical Care Nursing*, 29(3), 125-128. <https://doi.org/10.1097/DCC.0b013e3181d24ba9>
- Krishnaraj, A., & Pesch, A. J. (2018). Navigating Generational Differences in Radiology. *RadioGraphics*, 38(6), 1672-1679. <https://doi.org/10.1148/rg.2018180051>
- Kupperschmidt, B. R. (2006). Addressing multigenerational conflict: Mutual respect and carefronting as strategy. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), Manuscript 3.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The health care manager*, 19(1), 65-76.

- Laudicina, R.J. (2001). Mentoring for retention and advancement in the multigenerational clinical laboratory. *Clinical laboratory science: journal of the American Society for Medical Technology*, 14 (1), 48-52.
- Lavoie-Tremblay, M., Paquet, M., Duchesne, M.-A., Santo, A., Gavrancic, A., Courcy, F., & Gagnon, S. (2010). Retaining Nurses and Other Hospital Workers: An Intergenerational Perspective of the Work Climate: Intergenerational Perspective and Work Climate. *Journal of Nursing Scholarship*, 42(4), 414-422. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2010.01370.x>
- Lavoie-Tremblay, M., Wright, D., Desforges, N., Gélinas, C., Marchionni, C., & Drevniok, U. (2008). Creating a healthy workplace for new-generation nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 40(3), 290-297. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.2008.00240.x>
- Leiter, M. P., Price, S. L., & Spence Laschinger, H. K. (2010). Generational differences in distress, attitudes and incivility among nurses: Generational differences among nurses. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 970-980. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2010.01168.x>
- Longo, J. (2013). Bullying and the older nurse. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 950-955. <https://doi.org/10.1111/jonm.12173>
- Martin, C.A. (2004). Bridging the generation gap(s). *Nursing*, 34(12), 62-63
- Martin, E. R., & Kallmeyer, R. (2018). Strategies to Recruit the Next Generation of Nursing Leadership Talent. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 48(7/8), 368-374. <https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000631>
- Mcguire, D., Todnem, R., & Hutchings, K. (2007). Towards a model of human resource solutions for achieving intergenerational interaction in organisations. *Journal of European Industrial Training*, 31(8), 592-608.
- Parsons, L.C. (2002). Converging values: matures, boomers, xers, and nexters in the health care workforce. *SCI nursing: A publication of the American Association of Spinal Cord Injury Nurses*, 19(1), 25-27.
- Pelletier, R. (2005). Younger managers; older workers. *Occupational Health & Safety*, 74(11).
- Piper, L. E. (2012). Generation Y in Healthcare: Leading Millennials in an Era of Reform. *Frontiers of Health Services Management*, 29(1), 16-28. <https://doi.org/10.1097/01974520-201207000-00003>
- Price, S.L., Paynter, M., Hall, L.M., & Reichert, C. (2018). The Intergenerational Impact of Management Relations on Nurse Career Satisfaction and Patient Care. *Journal of Nursing Administration*, 48(12), 636-641
- Putre, L. (2013). Generations in the workplace. *Hospitals and Health Networks*, 87(1), 26-31.
- Santos, S.R., & Cox, K. (2000). Workplace adjustment and intergenerational differences between matures, boomers, and xers. *Nursing economics*, 18(1), 7-13.
- Shangraw, R. E., & Whitten, C. W. (2007). Managing intergenerational differences in academic anesthesiology. *Current Opinion in Anaesthesiology*, 20(6), 558-563. <https://doi.org/10.1097/ACO.0b013e3282f132e3>
- Stanley, K. B. (2007). Age to age: Insight into managing a multigenerational staff. *Journal of Medical Practice Management*, 22(5), 269-275.
- Stevanin, S., Voutilainen, A., Bressan, V., Vehviläinen-Julkunen, K., Rosolen, V., & Kvist, T. (2020). Nurses' Generational Differences Related to Workplace and Leadership in Two European Countries. *Western Journal of Nursing Research*, 42(1), 14-23.

- Sudheimer, E. E. (2009). Appreciating both sides of the generation gap: Baby boomer and generation X nurses working together. *Nursing Forum*, 44(1), 57-63. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00127.x>
- Sujansky, J. (2004). Leading a multi-generational workforce. *Occupational Health & Safety*, 73(4), 16-18.
- Trower, C. A. (2008). Making the academy more attractive to new teacher-scholars. *Journal of Veterinary Medical Education*, 35(1), 58-61. <https://doi.org/10.3138/jvme.35.1.058>
- Tulgan, B. (1999). GenXers: will the workplace ever be the same? *Health management technology*, 20(4), 8-9.
- Van Der Heijden, B. I. J. M., Scholarios, D., Van Der Schoot, E., Jedrzejowicz, P., Bozionelos, N., Epitropaki, O., & Van Der Heijde, C. (2010). Supervisor-subordinate age dissimilarity and performance ratings: The buffering effects of supervisory relationship and practice. *International Journal of Aging and Human Development*, 71(3), 231-258. <https://doi.org/10.2190/AG.71.3.d>
- Weston, M. (2001). Coaching generations in the workplace. *Nursing Administration Quarterly*, 25(2), 11-21.
- Weston, M.J. (2001). Leading into the future: coaching and mentoring Generation X employees. *Seminars for nurse managers*, 9(3), 157-160.
- Wieck, K. L. (2007). Motivating an intergenerational workforce: Scenarios for success. *Orthopaedic Nursing*, 26(6), 366-371.
- Wieck, K. L., Dols, J., & Landrum, P. (2010). Retention priorities for the intergenerational nurse workforce. *Nursing Forum*, 45(1), 7-17. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6198.2009.00159.x>
- Wieck, K. L., Dols, J., & Northam, S. (2009). What nurses want: The nurse incentives project. *Nursing Economics*, 27(3), 169-177.
- Williams, D. M. (2008). Navigating the generation gap. *EMS Magazine*, 37(8), 100-104.
- Zacher, H., Rosing, K., Henning, T., & Frese, M. (2011). Establishing the next generation at work: Leader generativity as a moderator of the relationships between leader age, leader-member exchange, and leadership success. *Psychology and Aging*, 26(1), 241-252. <https://doi.org/10.1037/a0021429>