

Solusi Perbedaan Komunikasi Bisnis Antar Generasi di Lingkungan Kerja : Generasi Z, Milenial dan Generasi X

Hilma Harmen¹, Gevy Ketia Ginting², Dhaet Fretty Napitupulu³, Yeny Elfina Siagian⁴, Simon Herbeth Beekham Saragih⁵, Bintang Pajar Ramadhan⁶, Agung Kurniawan Benedictus Marpaung⁷

Universitas Negeri Medan, Indonesia

hilmaharmen@unimed.ac.id¹, evytiagins@gmail.com²,
dhaetfrettnapitupuluuu@gmail.com³, yenyelfina214@gmail.com⁴,
simonsaragi16@gmail.com⁵, bintangpajar276@gmail.com⁶,
marpaungagung6@gmail.com⁷

Submitted: 17th August 2025 | **Edited:** 25th September 2025 | **Issued:** 01st October 2025

Cited on: Harmen, H., Ginting, G. K., Napitupulu, D. F., Siagian, Y. E., Saragih, S. H. B., Ramadhan, B. P., & Marpaung, A. K. B. (2025). Solusi Perbedaan Komunikasi Bisnis Antar Generasi di Lingkungan Kerja : Generasi Z, Milenial dan Generasi X. *SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(4), 1639-1645.

ABSTRACT

In the era of globalization and digital transformation, organizations encounter persistent challenges in managing business communication across generations. Differences in media preferences, language style, and perceptions of authority often lead to misunderstandings and conflicts among Generation X, Millennials, and Generation Z in the workplace. This study aims to examine the distinctive communication patterns of these three generations and to formulate strategic solutions to enhance cross-generational collaboration. Employing a qualitative approach through library research, the analysis was conducted by reviewing academic literature published between 2013 and 2023 and applying content analysis to identify recurring themes. The findings reveal that Generation X favors formal and structured communication, Millennials adopt a balanced and collaborative style, while Generation Z prioritizes fast, digital, and visual interaction. These variations create communication barriers such as technological gaps, differences in expectations of formality, and divergent interpretations of symbols and language. To address these issues, the study proposes six strategic pillars: integrated multi-channel systems, cross-generational communication training, two-way mentoring, adaptive communication protocols, continuous evaluation, and inclusive leadership. The study contributes to organizational communication research by emphasizing the importance of adaptive strategies to build an inclusive culture and demonstrates practical implications for improving teamwork, productivity, and innovation in multigenerational workplaces.

Keywords: Cross-Generational Communication, Business Communication, Generation X, Millennials, Generation Z, Workplace Collaboration

PENDAHULUAN

Era globalisasi dan akselerasi teknologi digital telah mengubah lanskap bisnis secara fundamental, termasuk dalam dinamika komunikasi di lingkungan kerja multigenerasi. Organisasi modern kini diwarnai oleh keberagaman usia tenaga kerja,

terutama tiga kelompok dominan yaitu Generasi X, Milenial, dan Generasi Z. Keberagaman ini menghadirkan peluang sinergi, namun sekaligus menciptakan tantangan komunikasi yang kompleks ketika preferensi, nilai, dan gaya interaksi berbeda tidak dikelola dengan baik (Suh & Lee, 2020).

Komunikasi bisnis yang efektif menjadi fondasi penting bagi keberhasilan organisasi, karena melalui komunikasi yang jelas dan adaptif, aliran informasi dapat berjalan lancar, kolaborasi dapat ditingkatkan, serta inovasi dapat didorong (Rahmadani & Wulansari, 2021). Namun, adanya disparitas generasi menyebabkan munculnya perbedaan dalam penggunaan media, gaya bahasa, maupun persepsi terhadap hierarki dan otoritas. Perbedaan ini kerap menjadi sumber miskomunikasi, konflik, hingga menurunkan produktivitas (Chaudhuri, 2020).

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas komunikasi antar generasi, seperti preferensi digital Generasi Z dibandingkan dengan Generasi X yang lebih menyukai komunikasi tatap muka (Goh & Lee, 2020). Studi lain menunjukkan bahwa Milenial berperan sebagai jembatan komunikasi, karena mampu menyesuaikan diri dengan gaya tradisional maupun digital (Rudolph & Zacher, 2020). Meskipun demikian, penelitian di Indonesia masih relatif terbatas pada aspek komunikasi bisnis lintas generasi yang dikaji secara komprehensif. Sebagian besar studi cenderung fokus pada adaptasi teknologi (Rahmawati, 2022), kepuasan kerja (Napitupulu, 2021), atau kepemimpinan transformasional (Wahyudi & Suryani, 2021), tetapi belum mendalami secara khusus hambatan komunikasi sehari-hari antar generasi di tempat kerja.

Berdasarkan hal tersebut, terdapat kesenjangan penelitian yang perlu dijawab, yaitu minimnya analisis mendalam mengenai perbedaan persepsi komunikasi antar generasi dalam konteks bisnis, khususnya di organisasi multigenerasi di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan gaya komunikasi bisnis antara Generasi X, Milenial, dan Generasi Z, sekaligus menawarkan strategi adaptif untuk mengatasi hambatan komunikasi. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur komunikasi organisasi sekaligus memberikan implikasi praktis bagi manajemen sumber daya manusia dalam membangun budaya kerja yang inklusif, produktif, dan adaptif terhadap perubahan.

LANDASAN TEORI

Komunikasi Bisnis dalam Konteks Organisasi Multigenerasi

Komunikasi bisnis merupakan proses pertukaran informasi yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi melalui interaksi profesional, baik lisan maupun tertulis, formal maupun informal. Dalam organisasi multigenerasi, komunikasi tidak hanya dipengaruhi oleh struktur organisasi, tetapi juga oleh perbedaan nilai, preferensi, dan kebiasaan yang melekat pada setiap generasi (Nguyen et al., 2021). Efektivitas komunikasi lintas generasi sangat menentukan kinerja tim, produktivitas, serta kemampuan organisasi untuk beradaptasi di era digital (Chaudhry & Song, 2022).

Teori Generasi: Gen X, Milenial, dan Gen Z

Teori generasi menekankan bahwa pengalaman sosio-kultural, ekonomi, dan teknologi pada masa pertumbuhan individu membentuk cara pandang, nilai, dan gaya komunikasi mereka (Parry & Urwin, 2021). Generasi X (1965–1980) dikenal mengutamakan komunikasi formal, tatap muka, dan hierarkis. Generasi Milenial (1981–1996) lebih kolaboratif, terbuka terhadap umpan balik, serta adaptif terhadap teknologi digital (Kim & Park, 2020). Sementara itu, Generasi Z (lahir setelah 1997) merupakan digital natives yang mengandalkan komunikasi instan, visual, dan berbasis media sosial

(Putra & Nugroho, 2021). Perbedaan ini seringkali menimbulkan kesenjangan komunikasi jika tidak dikelola secara strategis.

Komunikasi Verbal, Nonverbal, dan Digital

Komunikasi antar generasi tidak hanya ditentukan oleh bahasa verbal, tetapi juga oleh simbol, ekspresi, dan penggunaan teknologi. Penelitian menunjukkan bahwa interpretasi komunikasi nonverbal seringkali berbeda antar generasi, misalnya penggunaan emoji, singkatan, maupun tingkat formalitas pesan (Rosales & Fernandez, 2020). Selain itu, transformasi digital mempercepat pergeseran pola komunikasi ke arah yang lebih cepat, instan, dan berbasis platform kolaborasi daring (He & Zhang, 2021).

Hambatan Komunikasi Antar Generasi

Hambatan komunikasi dalam organisasi multigenerasi umumnya terbagi menjadi tiga aspek: (1) kesenjangan teknologi, (2) perbedaan norma komunikasi, dan (3) variasi gaya bahasa. Studi terbaru menunjukkan bahwa generasi senior cenderung lebih lambat beradaptasi terhadap media digital, sementara generasi muda lebih cepat mengadopsinya (Garcia et al., 2019). Ketidaksesuaian dalam ekspektasi waktu respon, formalitas pesan, serta perbedaan persepsi terhadap otoritas menjadi faktor pemicu konflik dalam komunikasi (Kupperschmidt et al., 2020).

Implikasi Teoretis bagi Organisasi

Dalam perspektif komunikasi organisasi, keberhasilan organisasi multigenerasi ditentukan oleh sejauh mana manajemen mampu merancang sistem komunikasi yang inklusif. Pendekatan adaptif, seperti penerapan multi-channel communication systems, pelatihan lintas generasi, serta kepemimpinan inklusif, dianggap efektif dalam menjembatani perbedaan (Wang & Peng, 2022). Dengan demikian, landasan teori ini menjadi pijakan penting untuk memahami dinamika komunikasi antar generasi serta merumuskan strategi yang relevan dalam penelitian ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kepustakaan (library research). Pendekatan kualitatif dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena komunikasi bisnis antar generasi di tempat kerja melalui interpretasi literatur yang relevan. Studi kepustakaan dipandang tepat untuk mengidentifikasi pola komunikasi, hambatan, dan strategi lintas generasi dengan menelaah sumber-sumber ilmiah yang telah terpublikasi (Snyder, 2019).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui penelusuran artikel jurnal, buku, prosiding, dan laporan penelitian yang diterbitkan antara tahun 2013 hingga 2023. Sumber literatur dipilih berdasarkan kriteria: (1) relevan dengan tema komunikasi antar generasi di tempat kerja, (2) dipublikasikan dalam jurnal bereputasi nasional maupun internasional, dan (3) memuat informasi empiris maupun konseptual mengenai perbedaan komunikasi generasi. Untuk memastikan keberagaman perspektif, literatur ditelusuri melalui basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan ProQuest dengan kata kunci “cross-generational communication,” “business communication,” “Generation X, Millennials, and Gen Z,” serta “workplace communication.”

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis isi (content analysis), yaitu menelaah, mengkategorikan, dan menginterpretasikan tema yang muncul dari literatur terpilih (Krippendorff, 2019). Proses analisis dimulai dengan coding untuk mengidentifikasi karakteristik komunikasi, hambatan, serta solusi strategis antar generasi. Hasil coding kemudian dikelompokkan ke dalam tema utama agar dapat disusun pola konseptual yang komprehensif. Validitas data diperkuat melalui triangulation of sources,

yakni dengan membandingkan hasil kajian dari berbagai literatur yang berbeda (Nowell et al., 2019). Dengan metode ini, penelitian tidak berfokus pada pengukuran statistik, tetapi pada konstruksi pemahaman konseptual dan reflektif.

HASIL PENELITIAN

Berdasarkan penelaahan sistematis terhadap literatur akademik, tiga tema utama yang diidentifikasi adalah: karakteristik komunikasi antar generasi, hambatan komunikasi, dan strategi peningkatan efektivitas komunikasi.

Karakteristik Komunikasi Antar Generasi

Hasil analisis menunjukkan bahwa Generasi X lebih mengutamakan komunikasi formal, tatap muka, serta berbasis hierarki. Generasi Milenial cenderung adaptif, berperan sebagai penghubung antar generasi, dan mengharapkan komunikasi kolaboratif serta umpan balik berkelanjutan. Generasi Z lebih mengutamakan komunikasi instan, visual, berbasis media sosial, serta menghindari interaksi langsung yang dianggap tidak efisien.

Temuan ini sejalan dengan penelitian Goh dan Lee (2020) yang mengonfirmasi bahwa Generasi Z lebih menyukai komunikasi berbasis digital dibandingkan komunikasi tatap muka. Selain itu, studi Rudolph dan Zacher (2020) juga menekankan peran Milenial sebagai jembatan komunikasi lintas generasi. Namun, penelitian ini menemukan bahwa dalam konteks organisasi di Indonesia, Generasi Z lebih menekankan kecepatan dan keaslian pesan dibandingkan aspek formalitas, berbeda dengan hasil penelitian Chaudhuri (2020) yang menunjukkan bahwa di negara Barat, Gen Z masih mempertahankan sebagian norma formal dalam komunikasi.

Hambatan Komunikasi Antar Generasi

Hambatan komunikasi antar generasi teridentifikasi dalam empat kategori utama: (1) kesenjangan teknologi, (2) perbedaan ekspektasi dan norma komunikasi, (3) perbedaan gaya bahasa dan simbol, serta (4) nilai dan persepsi terhadap otoritas. Misalnya, perbedaan dalam kecepatan respon pesan atau penggunaan emoji seringkali memunculkan miskomunikasi.

Hal ini diperkuat oleh penelitian Garcia et al. (2019) yang menekankan bahwa kesenjangan literasi digital menjadi pemicu utama hambatan komunikasi di organisasi multigenerasi. Sementara itu, studi Suh dan Lee (2020) menunjukkan bahwa perbedaan norma formalitas pesan memicu ketegangan di tim kerja. Penelitian Putra dan Nugroho (2021) dalam konteks Indonesia juga menemukan bahwa penggunaan singkatan digital dan simbol visual yang umum dipakai Gen Z sering disalahartikan oleh generasi senior.

Strategi Komunikasi Efektif Antar Generasi

Untuk mengatasi hambatan tersebut, penelitian ini mengidentifikasi enam pilar strategi utama: mentoring dua arah, pelatihan kesadaran generasi, protokol komunikasi adaptif, gaya kepemimpinan transformatif, sistem komunikasi multi-saluran, dan evaluasi komunikasi berkelanjutan.

Temuan ini memperkuat hasil penelitian Wang dan Peng (2022) yang menyatakan bahwa kepemimpinan inklusif merupakan kunci keberhasilan komunikasi lintas generasi. Selain itu, Santoso (2021) dan GAPENAS (2023) menunjukkan bahwa pelatihan lintas generasi dapat meningkatkan empati, mengurangi stereotip, serta memperkuat kohesi tim. Penelitian ini menambahkan perspektif baru berupa penerapan “perjanjian komunikasi berbasis tim” sebagai inovasi yang dapat meminimalkan miskomunikasi di lingkungan kerja multigenerasi.

Implikasi Sosio-Kultural dan Organisasional

Perbedaan preferensi komunikasi antar generasi mencerminkan paradigma kerja dan identitas sosial. Generasi X menilai rapat tatap muka sebagai simbol profesionalisme, sedangkan Generasi Z lebih menekankan efisiensi dan hasil praktis. Generasi Milenial memainkan peran strategis sebagai mediator komunikasi, mendukung temuan Kim dan Park (2020) bahwa Milenial mampu beradaptasi dalam mode komunikasi tradisional maupun digital.

Selain itu, strategi komunikasi harus disesuaikan dengan budaya organisasi. Organisasi dengan struktur hierarkis membutuhkan pendekatan bertahap, sementara organisasi agile dapat lebih fleksibel dalam mengadopsi gaya komunikasi digital (Nguyen et al., 2021). Hal ini menegaskan pentingnya kontekstualisasi strategi dalam praktik manajemen komunikasi organisasi di Indonesia.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perbedaan karakteristik komunikasi antar generasi menjadi faktor penting dalam dinamika organisasi. Generasi X lebih menyukai komunikasi formal, lugas, dan berbasis hierarki, sedangkan Milenial memiliki gaya komunikasi kolaboratif serta adaptif, dan Generasi Z cenderung memilih komunikasi instan dan berbasis digital. Temuan ini konsisten dengan penelitian Goh dan Lee (2020) yang menegaskan adanya perbedaan signifikan dalam preferensi media komunikasi antar generasi. Namun, penelitian ini juga menemukan bahwa Generasi Z di Indonesia menunjukkan kecenderungan lebih ekstrem dalam menghindari komunikasi tatap muka dibandingkan temuan Chaudhuri (2020) di konteks global.

Hambatan komunikasi lintas generasi yang diidentifikasi dalam penelitian ini mencakup kesenjangan teknologi, perbedaan ekspektasi dan norma, perbedaan gaya bahasa, serta perbedaan persepsi terhadap otoritas. Hal ini sejalan dengan Garcia et al. (2019) yang menyatakan bahwa kesenjangan literasi digital antar generasi dapat memengaruhi efektivitas komunikasi di organisasi. Putra dan Nugroho (2021) juga menambahkan bahwa dalam konteks Indonesia, penggunaan simbol digital seperti emoji dan singkatan sering disalahartikan oleh generasi senior, sehingga memicu potensi konflik.

Strategi komunikasi efektif yang ditawarkan penelitian ini, yaitu mentoring dua arah, pelatihan kesadaran generasi, protokol komunikasi adaptif, kepemimpinan transformatif, komunikasi multi-saluran, dan evaluasi berkelanjutan, memperkuat temuan Wang dan Peng (2022) yang menekankan pentingnya kepemimpinan inklusif dalam membangun komunikasi lintas generasi. Penelitian ini juga melengkapi studi GAPENAS (2023) yang menunjukkan efektivitas pelatihan lintas generasi dalam menurunkan stereotip dan konflik, dengan menambahkan konsep perjanjian komunikasi berbasis tim sebagai inovasi praktis untuk meningkatkan kejelasan ekspektasi komunikasi.

Dari perspektif sosio-kultural, hasil penelitian ini mendukung pandangan Suh dan Lee (2020) bahwa efektivitas komunikasi lintas generasi sangat bergantung pada konteks budaya organisasi. Dalam organisasi dengan struktur hierarkis, preferensi Generasi X terhadap komunikasi formal masih mendominasi, sedangkan dalam organisasi agile, gaya komunikasi Gen Z lebih mudah diintegrasikan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi komunikasi tidak dapat bersifat seragam, melainkan harus disesuaikan dengan karakteristik budaya organisasi.

Dengan demikian, penelitian ini memperkuat literatur yang ada sekaligus memberikan kontribusi baru, khususnya pada konteks organisasi di Indonesia. Kontribusi tersebut terletak pada penekanan terhadap pentingnya *team-based communication*

agreement serta relevansi adaptasi budaya organisasi dalam menyusun strategi komunikasi lintas generasi.

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa perbedaan gaya komunikasi antara Generasi X, Milenial, dan Generasi Z dalam lingkungan kerja menimbulkan tantangan komunikasi yang signifikan. Perbedaan tersebut mencakup preferensi media komunikasi, gaya bahasa, persepsi terhadap otoritas, serta tingkat formalitas. Generasi X cenderung mengutamakan komunikasi formal dan terstruktur, Milenial bersikap adaptif dan kolaboratif, sedangkan Generasi Z lebih menyukai komunikasi cepat, instan, dan berbasis digital. Ketidakselarasan ini berpotensi memicu miskomunikasi, konflik, serta menurunkan efektivitas kerja apabila tidak dikelola dengan tepat.

Untuk mengatasi hambatan tersebut, penelitian ini menawarkan enam solusi strategis, yaitu: pengembangan sistem komunikasi multi-saluran, pelatihan komunikasi lintas generasi, program mentoring dua arah, protokol komunikasi adaptif, evaluasi komunikasi berkelanjutan, dan gaya kepemimpinan yang inklusif. Implementasi strategi ini diyakini dapat memperkuat kolaborasi, meningkatkan kohesi tim, serta membentuk budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan demografi dan teknologi.

Dari sisi teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada pengembangan literatur komunikasi organisasi dengan menekankan pentingnya team-based communication agreement serta kontekstualisasi budaya organisasi dalam membangun komunikasi lintas generasi. Dari sisi praktis, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi manajer sumber daya manusia dan pimpinan organisasi dalam merancang pelatihan, protokol komunikasi, serta strategi kepemimpinan yang sesuai dengan keragaman generasi.

Adapun keterbatasan penelitian ini terletak pada sifatnya yang berbasis studi literatur, sehingga belum mencerminkan kondisi empiris di lapangan secara langsung. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk melakukan studi lapangan melalui metode survei atau wawancara mendalam, guna menguji efektivitas strategi komunikasi lintas generasi secara empiris dalam konteks organisasi yang berbeda.

Dengan pendekatan yang tepat, keberagaman generasi tidak hanya menjadi tantangan, tetapi juga dapat menjadi kekuatan strategis bagi organisasi untuk mendorong inovasi, meningkatkan produktivitas, dan membangun lingkungan kerja yang harmonis dan berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Chaudhry, A., & Song, Y. (2022). Cross-generational communication in organizations: Challenges and adaptive strategies. *Journal of Organizational Communication*, 12(1), 34–47.
- Chaudhuri, S. (2020). Managing intergenerational communication in modern workplaces. *Journal of Business Communication Research*, 42(3), 215–229.
- GAPENAS. (2023). Analisis gap antar generasi di lingkungan organisasi: Komunikasi, nilai, dan strategi manajerial. *Jurnal Nasional Pengembangan SDM*, 15(4), 228–294.
- Garcia, M., Lewis, J., & Wright, P. (2019). Technology adaptation across generations: Communication barriers in digital workplaces. *International Journal of Business Studies*, 8(2), 77–89.

- Goh, C. F., & Lee, J. Y. (2020). Generational differences in communication preferences: Implications for workplace collaboration. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(2), 45–59.
- He, Y., & Zhang, L. (2021). Digital communication and generational diversity in the workplace. *Journal of Business and Management Research*, 14(3), 201–215.
- Kim, S., & Park, J. (2020). Millennial employees and workplace communication: The role of collaboration and feedback. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(4), 951–970.
- Krippendorff, K. (2019). Content analysis: An introduction to its methodology (4th ed.). Sage Publications.
- Kupperschmidt, B. R., Holladay, C. L., & Williams, J. (2020). Generational differences in communication styles: A workplace perspective. *Human Resource Development Review*, 19(2), 105–123.
- Napitupulu, D. (2021). Hubungan komunikasi antar generasi dan kepuasan kerja pada karyawan multigenerasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 9(1), 55–68.
- Nguyen, T. T., Bui, H., & Tran, L. (2021). Generational diversity and communication effectiveness in organizations. *Management Dynamics*, 30(4), 145–159.
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2019). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 18(1), 1–13.
- Parry, E., & Urwin, P. (2021). Generational diversity at work: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 1–20.
- Putra, A. R., & Nugroho, R. (2021). Generasi Z dan komunikasi digital di tempat kerja: Tantangan bagi manajemen. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 7(1), 88–99.
- Rahmadani, I., & Wulansari, D. (2021). Komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai di era digital. *Jurnal Komunikasi Profesional*, 5(2), 122–133.
- Rahmawati, A. (2022). Adaptasi teknologi komunikasi dalam organisasi multigenerasi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 12(1), 67–79.
- Rosales, C., & Fernandez, M. (2020). Nonverbal communication differences among generations in digital workplaces. *Journal of Communication Studies*, 11(2), 62–74.
- Rudolph, C. W., & Zacher, H. (2020). Intergenerational relations in organizations: Current trends and future research agenda. *Frontiers in Psychology*, 11, 531–548.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339.
- Suh, Y., & Lee, H. (2020). Cross-generational communication challenges and strategies in organizations. *Management Research Review*, 43(12), 1443–1457.
- Thomas, J., & Harden, A. (2020). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 20(1), 117–126.
- Wahyudi, M., & Suryani, I. (2021). Kepemimpinan transformasional dan komunikasi lintas generasi di tempat kerja. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 18(2), 201–213.
- Wang, L., & Peng, X. (2022). Inclusive leadership and cross-generational communication: Building adaptive workplace cultures. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(6), 845–860.
- Xiao, Y., & Watson, M. (2019). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), 93–112.