

## Hiteq

Hiteq, centrum van innovatie, wil komen tot duurzame vernieuwing. Het centrum richt zich daarbij op technische beroepen en opleidingen. Hiteq wil ondernemingen en onderwijsinstellingen met concepten, modellen en visies ondersteunen bij het richting geven aan hun strategische beleid en toepassen van innovatie. Daarvoor ontwikkelt het centrum toekomstscenario's; visies op een toekomst die mogelijk gaat ontstaan.

Domein Onderwijs

1<sup>e</sup> druk: februari 2007

2<sup>e</sup> ongewijzigde druk: juni 2008

[www.hiteq.org](http://www.hiteq.org)

## Generaties en generatieleren in organisaties

Drs. Metje Jantje Groeneveld



# Generaties en generatieleren in organisaties

Drs. Metje Jantje Groeneveld

Domein: Onderwijs

1<sup>e</sup> druk: februari 2007

2<sup>e</sup> ongewijzigde druk: juni 2008

[www.hiteq.org](http://www.hiteq.org)

## Hiteq

Hiteq, centrum van innovatie, wil komen tot duurzame vernieuwing. Het centrum richt zich daarbij op technische beroepen en opleidingen. Hiteq wil ondernemingen en onderwijsinstellingen met concepten, modellen en visies ondersteunen bij het richting geven aan hun strategische beleid en toepassen van innovatie. Daarvoor ontwikkelt het centrum toekomstscenario's; visies op een toekomst die mogelijk gaat ontstaan.

Hiteq doet dat door kennis te ontsluiten, te combineren en te verrijken en werkt daarbij samen met specialisten uit de wetenschap, het onderwijs en ondernemingen.

Ontwikkelingen in vernieuwingsgebieden zijn vaak niet in afgebakende domeinen te vangen. Er is samenhang en wederzijdse beïnvloeding. Om enige richting te bepalen, hanteert Hiteq vier domeinen:

- Maatschappij
- Onderneming en arbeid
- Onderwijs
- Technologie

Hiteq zoekt nadrukkelijk de verbanden tussen de domeinen, omdat de ontwikkelingen als geheel van invloed zijn op leren en werken in technische beroepen.

Deze Hiteq-publicatie valt binnen het domein Onderwijs.

[www.hiteq.org](http://www.hiteq.org)

Hiteq is een initiatief van Kenteq

## Inhoudsopgave

	<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>9</b>
<b>2</b>	<b>Generatie-indeling en generatiekenmerken</b>	<b>11</b>
<b>3</b>	<b>Generaties en ontwikkeling</b>	<b>17</b>
<b>4</b>	<b>Aanpak in een organisatie; verbinding tussen jong en oud</b>	<b>21</b>
<b>5</b>	<b>Het organiseren van interactie</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Personeel werven en behouden</b>	<b>29</b>
<b>7</b>	<b>Conclusie</b>	<b>31</b>
	<b>Literatuur</b>	<b>33</b>
	<b>Noten</b>	<b>34</b>
	<b>Colofon</b>	<b>36</b>

## Samenvatting

### Generaties en generatieleren in organisaties

*Drs. Metje Jantje Groeneveld*

De belangstelling voor het thema 'generaties' en het toenemende onbegrip over het gedrag van jongeren, zijn aanleiding om dieper in te gaan op de verschillen tussen diverse generaties. De nadruk is in deze publicatie gelegd op het leren van deze generaties.

De volgende onderwerpen komen aan de orde:

- Generatie-indeling en generatiekenmerken
- Generaties en ontwikkeling
- Aanpak in een organisatie; verbinding tussen jong en oud
- Het organiseren van interactie
- Personeel werven en behouden

### Generatie-indeling en generatiekenmerken

Verskillende onderzoekers hebben zich gebogen over het generatievraagstuk. En elk van hen komt met een andere indeling. Verschillen zitten in de namen van de verschillende generaties en ook in de verdeling door de tijd heen. In deze publicatie wordt uitgegaan van de indeling zoals die wordt gehanteerd door Aart Bontekoning:

Voor 1940	stille generatie
1940 – 1955	protestgeneratie
1955 – 1970	generatie X
1970 – 1985	pragmatische generatie
1985 – 2000	screenager generatie

Over de kenmerken van de persoonlijke ontwikkeling reiken de screenagers vijf tips aan om met deze generatie samen te werken. De tips gaan over interactie, expertise en creativiteit, kritiek, verantwoordelijkheid en vertrouwen.

### Generaties en ontwikkeling

Iedere generatie brengt in een nieuwe levensfase veranderingen aan. De werknemers uit de protestgeneratie zijn volgens Bontekoning heel andere 'oudere werknemers' dan de oudere werknemers uit de stille generatie. Generatie X is de moeilijkste generatie om in beeld te krijgen, want generatie X is niet zo zichtbaar. Zij gaan onopvallend te werk, leren veel van elkaar, zoeken veiligheid bij

zichzelf en vinden balans belangrijk. De pragmatische generatie regelt graag zelf zijn zaken en stelt alles in het werk om zich zoveel mogelijk (werkgerelateerd) te ontwikkelen. Bij screenagers staat het begrip authenticiteit centraal.

### Aanpak in een organisatie; verbinding tussen jong en oud

Het erkennen en gebruikmaken van generatieverschillen in een organisatie brengt een evolutionair proces op gang. Het grootste deel van het management in organisaties kijkt niet op deze manier naar generaties. Door jongere en oudere generaties samen te laten werken, worden beide partijen geïnspireerd en aangezet tot ontwikkeling en verandering. Daarbij kunnen het beste mensen aan elkaar worden gekoppeld waar een generatie tussen zit. De oplossing ligt niet in het willekeurig aan elkaar koppelen van mensen; jonge mensen moeten zelf aangeven wie hen behulpzaam kan zijn.

### Het organiseren van interactie

De interactie tussen jongere en oudere mensen op gang krijgen en er ook iets mee bereiken, vraagt van leiders andere vaardigheden en kwaliteiten dan zij tot nu toe hebben ingezet. Hierbij speelt intuïtie een belangrijke rol. Verder zijn werkvormen belangrijk die recht doen aan de ambities en achtergronden van beide partijen. Bontekoning illustreert dit met drie voorbeeldscenario's.

### Personeel werven en behouden

Niet in elke organisatie zijn alle generaties vertegenwoordigd. Voor veel ondernemingen is het lastig jongeren binnen de poorten te krijgen en aan zich te binden. Alleen uiterlijke veranderingen, zoals het aanpassen van een personeelsadvertentie op de doelgroep, zijn niet voldoende. Een bedrijf zal eerder aan de slag moeten met de bedrijfscultuur en een cultuur creëren waarbij jongeren zich kunnen ontwikkelen in een bedrijf. Want dat vinden ze belangrijk.

Elke generatie heeft zijn eigen kenmerken en eigenschappen die zij meeneemt in de organisatie. Ook voor technische ondernemingen geldt dat de wisselwerking tussen jongere en oudere generaties positief kan uitpakken. Georganiseerde samenwerking tussen jongere en oudere werknemers bestaat al langer binnen technische ondernemingen. Winst valt te halen door bij de begeleiding van jonge generaties in te spelen op hun wensen.

## 1 Inleiding

**Het thema 'generaties' staat volop in de belangstelling. Hoogtepunt daarin was alle publiciteit in de zomer van 2006 rondom het boek over de Einsteingeneratie van Jeroen Boschma en Inez Groen.<sup>1</sup> De overweldigende belangstelling voor dit boek wordt ingegeven door het toenemende onbegrip over het gedrag van jongeren. Jongeren zitten alleen maar achter een computer, sms-en en msn-en de hele dag met hun vrienden en komen (te) weinig buiten. Dit beeld komt vaak naar voren en leidt tot onbegrip bij oudere generaties.**

Aan dit onbegrip zitten echter twee kanten. Niet alleen begrijpt een veertiger een zestienjarige niet meer, ook is het voor een jonge startende werknemer niet altijd gemakkelijk om de ideeën en opvattingen van zijn baas van een jaar of 50 te begrijpen. En jongeren onderling snappen elkaar ook lang niet altijd; een 18-jarige heeft moeite om het gedrag van het 12-jarige broertje of zusje te begrijpen. Waarom zit die de hele dag op profielsites te chatten en vergeet hij of zij dat buiten spelen en contact met echte vrienden ook leuk kan zijn?

Deze signalen gaven aanleiding om eens wat dieper in te gaan op de verschillen tussen de diverse generaties. De nadruk is daarbij in deze publicatie gelegd op het leren van deze generaties.<sup>2</sup> De publicatie gaat in op *generatiegroepen*. De kenmerken die in de publicatie worden genoemd gelden voor de groep als geheel en hoeven niet (allemaal) te gelden voor elke representant van een generatiegroep.

In hoofdstuk 2 is gekeken welke generaties zijn te onderscheiden en wat kenmerkend is de voor deze generaties. Hoofdstuk 3 laat zien hoe de verschillende generaties werken aan hun persoonlijke en/of werkgerelateerde ontwikkeling. Hoofdstuk 4 geeft weer hoe generatieverschillen in een bedrijf benut kunnen worden. In hoofdstuk 5 wordt ingegaan op de organisatie van een goede interactie tussen de verschillende generaties in een bedrijf. Hoofdstuk 6 gaat in op het werven en behouden van met name jonge generaties in (technische) bedrijven. Hoofdstuk 7 bevat de conclusie.

## 2 Generatie-indeling en generatiekenmerken

**Verschillende onderzoekers hebben zich gebogen over het generatievraagstuk. En elk van hen komt met een andere indeling. Verschillen zitten in de namen van de verschillende generaties en ook in de verdeling door de tijd heen. In deze publicatie wordt uitgegaan van de indeling zoals die wordt gehanteerd door Aart Bontekoning, organisatiepsycholoog en onderzoeker naar het innovatievermogen van nieuwe generaties.**

Bontekoning baseert deze indeling op de visie van de socioloog Henk Becker.<sup>3</sup> Bontekoning kiest voor de indeling van Becker om twee redenen:

- 1 De theorie van Becker is getoetst door de universiteit van Tilburg. In dit onderzoek geeft 75% van de respondenten aan dat dit inderdaad de generaties zijn die we kunnen onderscheiden.
- 2 Uit Spaans onderzoek is gebleken dat een persoon elke 15 jaar een nieuwe levensfase ingaat.<sup>4</sup> En ook in de theorie van Becker is een periode van 15 jaar tussen de verschillende generaties gehanteerd.

De indeling van Bontekoning ziet er als volgt uit:

Voor 1940	stille generatie
1940 – 1955	protestgeneratie
1955 – 1970	generatie X
1970 – 1985	pragmatische generatie
1985 – 2000	screenager generatie

Tabel 1 geeft een overzicht van de kenmerken die volgens Bontekoning bij bovengenoemde generaties horen. In de tabel staat ook vanaf welk moment de generaties invloed gingen of gaan uitoefenen in organisaties. De tabel toont persoonskenmerken en kenmerken met betrekking tot persoonlijke ontwikkeling. Het overzicht start bij de protestgeneratie, omdat de invloed van de stille generatie in organisaties nog maar gering is. Bontekoning focust in zijn werk op generaties die een rol van betekenis spelen in organisaties.

Mathieu Weggeman, hoogleraar organisatiekunde aan de universiteit van Eindhoven, hanteert ongeveer dezelfde indeling. In een presentatie tijdens een bijeenkomst over generatieleren geeft ook hij aan welke kenmerken volgens hem bij de bovengenoemde generaties horen.<sup>5</sup> Een overzicht van zijn bevindingen staat in tabel 2. Weggeman hanteert een iets andere periode-indeling. De netwerkgeneratie is dezelfde groep die in de indeling van Bontekoning de screenager generatie wordt genoemd.

Tabel 1 Generatiekenmerken volgens Aart Bontekoning			Invloed in organisaties vanaf
Generatie	Geboren	Kenmerken generatie	
Protestgeneratie	1940 - 1955	<ul style="list-style-type: none"> <li>- duidelijk aanwezig;</li> <li>- protesteren tegen de autoriteit;</li> <li>- zijn de bedenkers van het poldermodel;</li> <li>- idealistisch.</li> </ul> <p>Vinden persoonlijke ontwikkeling van belang, zowel binnen als buiten het werk.</p>	1975
Generatie X	1955 - 1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bescheiden;</li> <li>- degelijk;</li> <li>- hebben een neiging tot verbinden;</li> <li>- zoeken elkaar sterk op;</li> <li>- zoeken naar een balans tussen inhoud en proces;</li> <li>- hebben geen interesse in de autoriteit, zetten zich ook niet af;</li> <li>- het zijn stille doorzetters, die zoeken naar mogelijkheden en wachten op hun moment.</li> </ul> <p>Persoonlijke ontwikkeling is belangrijk, maar hoeft niet per se werkgerelateerd te zijn.</p>	1985
Pragmatische generatie	1970 - 1985	<ul style="list-style-type: none"> <li>- aanwezig;</li> <li>- ambitieus;</li> <li>- netwerkers;</li> <li>- als informatie niet direct toepasbaar is in het werk dan haken ze af;</li> <li>- snel afgeleid.</li> </ul> <p>Gericht op werkgerelateerde persoonlijke ontwikkeling; als deze generatie keuzes maakt in het leven (zoals een stage lopen in het buitenland) dan is dat altijd gebaseerd op het voordeel dat men erin ziet voor de werkgerelateerde ontwikkeling.</p>	2000
Screenager generatie	1985 - 2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meest authentieke generatie; laten zich niet leiden door mensen die hen niet kunnen helpen bij de ontwikkeling van hun eigen identiteit.</li> <li>- Doen veel tegelijk (multi-tasking) en zijn daarmee heel andere mensen.</li> </ul>	-

Tabel 2 Generatiekenmerken volgens Mathieu Weggeman			Invloed in organisaties vanaf
Generatie	Geboren	Kenmerken generatie	
Stille generatie	1930 - 1945	<p>De autoriteit weet wat goed is!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- luisteren en gehoorzamen;</li> <li>- gericht op het verwerven van persoonlijk gezag;</li> <li>- zich beveiligende en cocoonende gepensioneerden.</li> </ul>	1960
Protestgeneratie	1945 - 1955	<p>Wij –het volk– weten wat goed is!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- protesteerden tegen autoriteit; zitten nu zelf in topposities;</li> <li>- verslaafd aan beheersing, planning en control;</li> <li>- gericht op het verwerven van macht, geld, status;</li> <li>- de golfende elite (Rotary, Skybox, Harley Davidson, Malediven, sterrenrestaurants).</li> </ul>	1975
Generatie X	1955 - 1970	<p>Het volk weet wat goed is, maar wat het individu vindt is ook belangrijk!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- bruggen bouwen; hebben een neiging tot verbinden;</li> <li>- beetje aanpassen;</li> <li>- verkeren in onopvallende, maar stabiele netwerken; privéleven is bepalender dan het werklevens.</li> </ul>	1985
Pragmatische generatie	1970 - 1980	<p>Ikzelf weet wat goed is!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- recht op zelfontplooiing, respect voor elkaar;</li> <li>- luisteren naar een 'autoriteit om de autoriteit' is een culturele vergissing van vorige generaties. Zij zijn niet tegen luisteren, discussiëren of protesteren, maar het moet wel nut hebben; anders is het energieverspilling.</li> <li>- gericht op concrete, meetbare of voelbare resultaten; willen weten waarop ze worden afgerekend;</li> <li>- het is leuk zolang het leuk is; maken daarom deel uit van wisselende coalities; homo zappens.</li> <li>- leven in de Global Village, dankzij ICT.</li> </ul>	2000
De netwerk-generatie	1980-	<p>Wat goed is doet er niet toe!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- hiërarchieloos en geen ranking omdat ieder in meerdere culturen en netwerken leeft;</li> <li>- ben jezelf en 'feel good';</li> <li>- niet links of rechts, niet progressief of conservatief maar issue-driven;</li> <li>- kopen en verkopen verhalen en belevenissen (van de Information Age naar de Imagination Age);</li> <li>- hebben meerdere dramatische specialisaties;</li> <li>- hebben grote vaardigheden in multi-tasking en parallel-processing;</li> <li>- communiceren 24 x 7 binnen vlottende netwerken;</li> <li>- informele elite: DJ's/VJ's, designers, 'connectors'.</li> </ul>	2005

Over de kenmerken van de persoonlijke ontwikkeling van de screenagers is niets opgenomen in de tabel van Bontekoning. In het fragment Digi-queens en digi-kings zijn de screenagers hierover zelf aan het woord. Wat daarin opvalt is dat de screenager generatie oproept tot samenwerking tussen de verschillende generaties. En precies die samenwerking tussen verschillende generaties is het onderwerp van het promotieonderzoek van Bontekoning.

In zijn onderzoek kijkt Bontekoning hoe diverse generaties op de werkvloer van en met elkaar kunnen leren. Daarbij concentreert hij zich op de drie generaties die zijn terug te vinden in de bedrijven: de protestgeneratie, generatie X en de pragmatische generatie. Screenagers hadden nog geen rol van betekenis in organisaties ten tijde van zijn onderzoek, waardoor hij de groep niet heeft kunnen meenemen. Neemt niet weg dat hij op de generatie screenagers wel een visie heeft, die wellicht in een later stadium gestaafd zal worden met een vervolgonderzoek.

#### Digi-queens en digi-kings<sup>6</sup>

'Screenagers, zo worden wij genoemd. Wij zijn geboren na 1985 en staan te trappelen om binnenkort de arbeidsmarkt te bestormen. Wij zijn, volgens vele onderzoekers, te herkennen aan onze manier van informatie verzamelen, communiceren en het veel dingen tegelijk doen. Maar het allerbelangrijkste: wij zouden eigenwijs zijn!

Wij zouden het liefst de dingen zelf uitzoeken, ondanks dat andere generaties kaders aangeven en instrumenten aanreiken. Maar waarom zouden wij het wiel nog een keer uitvinden, als we het aangereikt krijgen?' [...]

Wij hebben nu veel verteld over de manier waarop wij denken en leren, maar wat verwachten wij nu eigenlijk van organisaties en HRD'ers?

Daarom hebben wij 5 tips opgesteld met aanbevelingen voor onze generatie:

- 1 Zorg dat er interactie is tussen verschillende generaties. Laat ons samenwerken met andere generaties. Op deze manier kan oude en nieuwe kennis gemixt worden.
- 2 Geef ons de mogelijkheid om onze expertise en creativiteit te gebruiken.
- 3 Blijf kritisch, dat houdt ons scherp.
- 4 Geef ons uitdaging door eigen verantwoordelijkheid en de mogelijkheid om ons te ontplooiën.
- 5 Heb een beetje vertrouwen in ons!



### 3 Generaties en ontwikkeling

**In tabel 1 staan kenmerken die te maken hebben met de persoonlijke en/of werkgerelateerde ontwikkeling van deze generaties. Voor generatie X en de protestgeneratie is zowel werkgerelateerde als niet-werkgerelateerde ontwikkeling belangrijk. De pragmatische generatie is veel sterker gericht op de werkgerelateerde ontwikkeling. Naast deze verschillen in focus, onderscheidt Bontekoning ook verschillende leerkenmerken per generatie.**

#### Protestgeneratie

Iedere generatie, zo legt Bontekoning uit, brengt in een nieuwe levensfase veranderingen aan (een levensfase beslaat ongeveer 15 jaar). De werknemers van de protestgeneratie zijn dan ook heel andere 'oudere werknemers' dan de oudere werknemers uit de stille generatie. Om echt in kaart te kunnen brengen hoe de groep van de protestgeneratie zich ontwikkelt, zou een aantal koplopers uit deze groep bij elkaar moeten worden gezet om hun manier van ontwikkelen in kaart te brengen. De werkwijze van de koplopers is richtinggevend voor de hele generatie.

Een deel van de protestgeneratie, het deel dat wil blijven werken, zal zich de komende jaren specialiseren binnen het eigen werkgebied. Ze willen dan zaken leren die horen bij deze specialisatie. Zij zullen dit doen door dingen zelf uit te zoeken en door te spreken met leeftijdsgenoten. Door te praten zullen zij hun weg vinden. De protestgeneratie zal aan zijn ontwikkeling werken om in het werk nog één keer een slag te kunnen slaan.

Volgens Bontekoning zou dit gedrag wel eens vergelijkbaar kunnen zijn voor zowel laag- als hoogopgeleide mensen uit deze generatie. Maar hij wijst er met nadruk op dat dit slechts geldt voor een deel van de generatie. Hij denkt aan hooguit 40%.

#### Generatie X

Generatie X is de moeilijkste generatie om in beeld te krijgen. Generatie X is namelijk niet zo zichtbaar. Zij gaan onopvallend te werk.

Mensen uit generatie X leren veel van elkaar. Verder zijn het jobhoppers. Oorzaak is dat de arbeidsmarkt overbevolkt was toen zij begonnen met werken. Daardoor hebben ze vaak banen geaccepteerd die niet helemaal pasten, bijvoorbeeld een baan onder hun niveau. Via jobhoppen hebben ze de passende banen wel gevonden. Tegelijkertijd hebben ze als het ware geleerd 'job te hoppen'.

Mensen uit de X-generatie zoeken veiligheid bij zichzelf. Ze zijn cynisch, wachten

af; kijken eerst of iets wel of niet werkt voor ze zich eraan overgeven. Ze zijn nuchter. Als ze iets aangereikt krijgen wat ze direct kunnen gebruiken, zullen ze het vastpakken.

Mensen van generatie X vinden balans belangrijk. Als iets té is, reageren ze hierop. Daardoor bestempelt de protestgeneratie ze als een negatieve generatie.

### **Pragmatische generatie**

De pragmatische generatie stelt alles in het werk om zich zoveel mogelijk te ontwikkelen op alles wat werkgerelateerd is. Kenmerkend voor de pragmatische generatie is dat mensen uit deze generatie hun zaken zelf willen regelen. Daarbij krijgen zij wel graag morele en fysieke steun. De protestgeneratie heeft meer met de pragmatische generatie dan met generatie X. Aan de pragmatische generatie kunnen mensen uit de protestgeneratie gemakkelijker hun kennis overdragen.

Alles wat de pragmatische generatie helpt om beter te worden in het werk pakt zij op. Leren moet voor mensen uit de pragmatische generatie zo dicht mogelijk liggen bij de vragen die ze vandaag hebben. Onderzoeksprojecten geven de pragmatische generatie leerenergie.

Mensen uit de pragmatische generatie willen zich op een vlotte manier ontwikkelen. Zij hebben een hekel aan trage besluitvorming.

Het nieuwe leren, mits op een goede manier ingevoerd, kan voor deze groep een weg zijn.

### **Screenager generatie**

Screenagers willen gesteund worden in hun authentieke ontwikkeling. Zij hebben behoefte aan persoonlijke aandacht. Bij kennisoverdracht moet de expert authentiek zijn (bijvoorbeeld Lubbers als zichzelf op Lowlands wordt gewaardeerd, Femke Halsema op een podium, geflankeerd door een DJ niet?). Screenagers stellen niet alleen hoge eisen aan de authenticiteit van de experts maar ook aan de authenticiteit van de kennis die zij overdragen.

Het verwijt dat screenagers werkstukken alleen maar bij elkaar googlen en niet kritisch kunnen omgaan met de bronnen die zij daarbij raadplegen, heeft niet zozeer te maken met een gebrek aan kwaliteitseisen voor de te verwerven kennis. Bontekoning verklaart dit door erop te wijzen dat de onderwerpen van

die werkstukken screenagers domweg niet interesseren. Als een screenager opdrachten krijgt die niet passen bij zijn (authentieke) ontwikkeling, zal hij er weinig aandacht voor hebben. Daarvoor zet hij zich dus niet optimaal in. Als de screenager onderzoek doet naar iets wat hem wel interesseert, bijvoorbeeld een nieuwe geluidsinstallatie, dan zal hij wel degelijk stilstaan bij de kwaliteit van de door hem geraadpleegde bronnen. Bontekoning stelt dat onderzoeksopdrachten die de school geeft niet authentiek genoeg zijn voor de screenager, waardoor hij er dus minder moeite voor doet. Tijdens een bijeenkomst van het Nederlands Netwerk voor Open- en Afstandleren (NNOAL) gaf een jongerenpanel aan wel degelijk rekening te houden met de betrouwbaarheid van bronnen. Als voorbeeld van een betrouwbare bron noemden de jongeren de Wikipedia, waarvan zij wisten dat de inhoud wordt gecontroleerd. Ook haalde een van de jonge panelleden aan dat bij een vergelijkend onderzoek tussen de Wikipedia en de Encyclopedia Britannica is gebleken dat in beide encyclopedieën evenveel fouten zitten. Voor de jongeren uit dit panel reden genoeg om de Wikipedia te zien als een goede bron.<sup>8</sup>

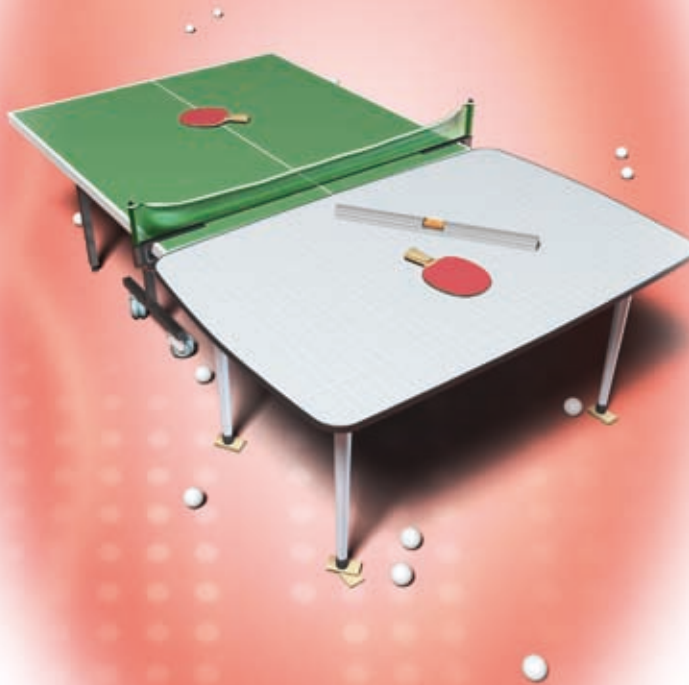
De visie van Bontekoning komt overeen met die van de auteurs van het boek *Generatie Einstein*. De Einsteingeneratie valt min of meer samen met de screenagergeneratie uit de in deze publicatie gehanteerde indeling. De centrale waarden die volgens de auteurs horen bij deze generatie zijn: authenticiteit en respect. Authenticiteit staat voor jezelf zijn, ergens voor staan en duidelijk je eigen mening hebben. Het woord respect wordt gebruikt door deze jongeren als zij iemand zien die echt iets kan. Het woord is gekoppeld aan het woord 'meester'. Meester zijn betekent dat je iets volledig beheerst. Een leraar die voor de klas staat, moet goed les kunnen geven en goed zijn in zijn of haar vak. Een hippe, grappige leraar die zijn vak niet verstaat, dwingt geen respect af bij jongeren. Een bedrijf dat hip doet, maar dat niet is, valt acuut door de mand en verliest respect ook al heeft dat bedrijf in principe gewoon goede producten.<sup>9</sup> In de Einsteingeneratie komt naar voren dat deze generatie school en een opleiding belangrijk vindt. De toekomst is heel belangrijk en de keuze voor een vervolgopleiding speelt daarin een grote rol. School is bij uitstek een sociale ontmoetingsplaats waar je je vrienden hebt en waar een belangrijk deel van je sociale leven zich afspeelt. Binnen alle experimenten en vormen van het nieuwe leren heeft de school als die ontmoetingsplaats moeten inboeten. En dat terwijl de school voor jongeren ook een plek is waar ze baat hebben bij en behoefte hebben aan persoonlijke aandacht en begeleiding. Deze behoefte aan begeleiding is ook terug te vinden in de visie van Bontekoning. Hij pleit voor een begeleide koppeling tussen jong en oud in bedrijven. Werknemers en de organisatie kunnen zich dan optimaal ontwikkelen.

## 4 Aanpak in een organisatie; verbinding tussen jong en oud

**Het erkennen en gebruikmaken van generatieverschillen in een organisatie brengt een evolutionair proces op gang. Het grootste deel van het management in organisaties kijkt niet op deze manier naar (nieuwe) generaties. Bontekoning beschouwt dit als een enorme blinde vlek.**

Het niet benutten van de mogelijkheid om evolutie tot stand te brengen levert veel onbegrip en werkenergieverlies op bij de jongste generaties. De nieuwste generaties willen serieus genomen worden als vernieuwers van de organisatie en het werk. De behoefte om zo gezien te worden lijkt vanaf de pragmatische generatie sterk toe te nemen. De nieuwste generaties willen niet eerst een tijdje meelopen en dan vernieuwen. Ze willen direct leren en direct vernieuwen. Daarbij willen ze de best mogelijke steun. Dat houdt de vaart erin, zowel in de organisatie als in de eigen ontwikkeling. Ze willen leren en vernieuwen in ieder project, in het dagelijkse werk. Daarmee vernieuwen ze het leren en veranderen in organisaties. Dat is het evolutionaire proces dat ze in gang willen zetten. Bontekoning raadt organisaties aan die evolutie actief te ondersteunen. Zo wordt een organisatie aantrekkelijker voor zowel de pragmatische als de screenager generatie. Die laatste generatie lijkt hier nog gevoeliger voor dan de generatie voor hen.

Mensen uit de pragmatische generatie en de screenagers leren veel door samen te werken met anderen. Prof. dr. Wim Veen en Frans Jacobs MA geven in de publicatie *Leren van jongeren*<sup>11</sup> aan dat jongeren graag leren in netwerken. Ze leren ontdekkend en zoekenderwijs en schakelen daarbij elke keer hun netwerken in. Verder gaan zij graag beeldend aan de slag. Zij zijn visueel ingesteld. In *Generatie Einstein* wordt aangegeven dat de oudere generaties verleerd zijn om het creatieve deel van hun hersenen aan te spreken als zij leren. 'Generatie Einstein pikt de draad weer op', zo zeggen de schrijvers. Ook wordt in het boek gewezen op de capaciteit van deze generatie om te gaan met discontinue informatie; informatie die niet lineair wordt aangeboden, maar in delen, op verschillende momenten en plekken. Dat zij dit kunnen, wordt verklaard door hun internetgebruik en door het blootstaan aan ontelbare communicatiekanalen als tv, radio en tijdschriften. In het boek staat de volgende tabel (tabel 3)<sup>12</sup> die het verschil tussen de ontwikkeling van mensen uit generatie X en mensen uit de Einsteingeneratie aardig illustreert:



Generatie X	Generatie Einstein
Cito-toets richtinggevend zonder consequenties	Cito-toets dwingend toonaangevend
Geen huiswerk op lagere school	Huiswerk op lagere school
Weinig prestatiedruk	Veel prestatiedruk
Leren lineair	Leren lateraal (discontinue informatie)
Leren verbaal, gebaseerd op tekst	Leren in beelden
Moeite met aanspreken creativiteit	Zijn creatief

Jongeren hebben volgens Bontekoning, oudere, ervaren mensen nodig om zich te ontwikkelen. In zijn onderzoek laat Bontekoning zien hoe dit voor de pragmatische generatie geldt. Jongeren uit de pragmatische generatie vinden het belangrijk om zich vlot te ontwikkelen. Het ontwikkelproces wordt versneld door jongeren uit de pragmatische generatie die willen vernieuwen op een bepaald terrein, te koppelen aan ervaren experts. De inzet van experts die hen specifiek op dat gebied kunnen steunen met hun kennis en ervaring versnelt het ontwikkelproces. Hoe beter jonge mensen op hun eigen ontwikkelingspad kunnen voortbouwen op kennis van anderen, des te vlotter ontwikkelen zij zich in het werk. Een aspect dat Bontekoning aanhaalt, is het verwoorden van welke verandering je precies voor ogen staat. Jonge mensen zijn vaak niet in staat om precies te verwoorden op welke manier ze een verandering of ontwikkeling in gang willen zetten. De ouderen (authentieke experts) kunnen dat vaak wel en zodoende helpen ze de jongeren daarbij. Jonge mensen kunnen oudere mensen op hun beurt inspireren.

In tabel 4<sup>13</sup> laat Bontekoning zien welke operationele waarden en expertises de verschillende generaties meenemen in een bedrijf.

Generaties	Operationele waarden	Expertises
Protestgeneratie 1940 – 1955 Invloed >>> 1970	- idealiseren - draagvlak creëren - status - overtuigen	- overzicht - wijsheid - inhoudelijke kennis
Generatie X 1955 – 1970 Invloed >>> 1985	- verschillen overbruggen - ruimte benutten - zelfontplooiing - kwaliteit nastreven	- verbindingen maken - verander-inzicht - doorzetten
Pragmatisch 1970 – 1985 Invloed >>> 2000	- realistisch analyseren - interactief kennis halen - ontwikkelen in het werk - concrete resultaten boeken	Trendsetters - nieuwe vakkennis - nieuwe werkvormen - nieuwe communicatie
Screenagers	De 'nieuwe' generatie; digismart en multi-taskvaardig	

Door jongere en oudere generaties samen te laten werken, worden beide partijen geïnspireerd en aangezet tot ontwikkeling en verandering. Daarbij kunnen het beste mensen aan elkaar worden gekoppeld waar een generatie tussen zit. Zo matchen jongeren uit de pragmatische generatie goed met mensen uit de protestgeneratie. Dit is ook gebleken uit het onderzoek van Bontekoning. Deze stelling doortrekkend, zouden mensen uit generatie X goed gekoppeld kunnen worden aan screenagers; hier is echter nog geen bewijs voor geleverd.

De oplossing ligt echter niet in het bij binnenkomst koppelen van een jonge werknemer aan een willekeurige werknemer uit bijvoorbeeld de protestgeneratie. Het is niet zo dat beide partijen zich automatisch zullen gaan ontwikkelen door het maken van dit soort combinaties. Bontekoning is van mening dat een jongere per project moet kunnen aangeven wie van zijn collega's hem behulpzaam kan zijn; jonge mensen moeten leren nadenken over wat zij willen weten en leren. Ze moeten daarbij om zich heen leren kijken. Dat hebben zij over het algemeen nog niet gedaan in het onderwijs. Daarnaast speelt ook de aanpak van de interactie een rol.

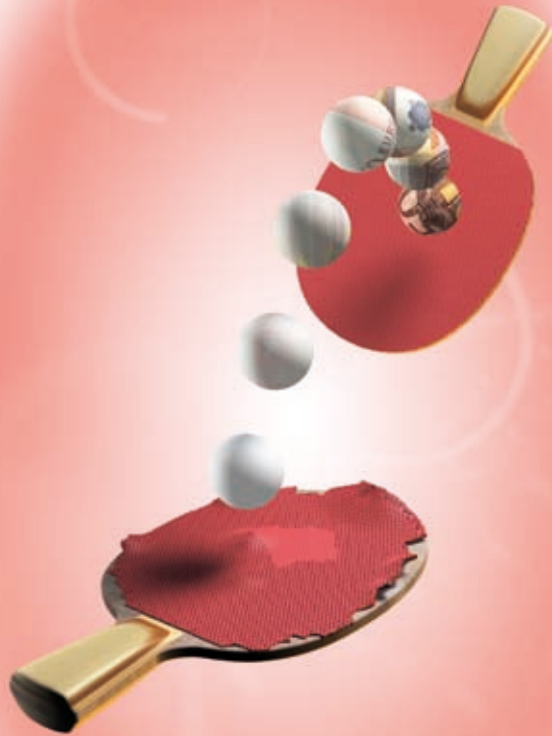
## 5 Het organiseren van interactie

**Bontekoning is van mening dat aan mensen is te zien of ze behoren tot de categorie die zich *wil* ontwikkelen. Zij stralen namelijk energie uit. Bij de mensen bij wie die energie niet stroomt, moet hun interesse worden geprikkeld; de motor worden gevonden. In een veranderingsproces speelt vitaliteit een heel belangrijke rol. De kenniseconomie en het draaiende houden van de motor, vragen nieuwe competenties van leidinggevend.**

De interactie tussen jonge en oude mensen op gang krijgen en er ook iets mee bereiken, vraagt van leiders andere vaardigheden en kwaliteiten dan zij tot nu toe hebben ingezet. Hierbij speelt intuïtie een belangrijke rol. Intuïtie werkt alleen op die gebieden waarin iemand zelf thuis is. Intuïtie is onbewuste kennis die wordt geactiveerd. Op het moment dat dat gebeurt, wordt zichtbaar dat de energie bij mensen stroomt. Als iemands energie zichtbaar wegzakt, moet de manager ingrijpen. Het kunnen zien of iemand zich ontwikkelt, vraagt enorm veel mensenkennis. Het is belangrijk dat iemand leert zien wanneer de vitale energie vrijkomt; op dat moment ontwikkelt zich iets. Het vrijkomen van die vitale energie is niet voorbehouden aan één generatie; dit principe werkt generatieoverstijgend.

In zijn artikel 'Het innovatievermogen van jonge honden. En de samenwerking met ervaren rotten in organisaties'<sup>14</sup> heeft Bontekoning drie scenario's opgenomen die illustratief zijn voor de samenwerking tussen een manager uit de protestgeneratie en jonge werknemers uit de pragmatische generatie (zie kader). Uit de scenario's blijkt dat het voor beide partijen belangrijk is om na te denken over de structuur van de dialoog die wordt aangegaan. Op die manier komen beide partijen tot hun recht en voelen beiden zich optimaal betrokken bij de besluitvorming. In scenario 3 leren beide partijen van elkaar, zonder dat ze elkaar tekortdoen of zich aangevallen voelen door de andere generatie.

De boodschap lijkt dus te zijn: koppel jong en oud aan elkaar en ga met beleid de samenwerking aan. Bedenk een werkvorm waarbinnen beide partijen tot hun recht komen. Houd daarbij rekening met de ambities en de achtergronden van de generaties. Maar Bontekoning gaat nog een stapje verder; hij verlangt van de organisator van de samenwerking een groot vertrouwen in en een grote rol voor de jonge mensen in een organisatie.



Volgens Bontekoning werkt samenwerking tussen jong en oud alleen als je uitgaat van drie regels:

- 1 De organisator moet geloven in het richtingsgevoel van jongeren. Hij moet erin geloven dat dit richtingsgevoel betrouwbaar is.
- 2 De organisator moet zich laten leiden door de richting die de jonge mensen aangeven. De organisator is ook de schakel tussen de jonge mensen en de expert. Iemand moet het gevoel van de jonge mensen kunnen verwoorden; daar heb je vaak anderen voor nodig. De organisator moet voortdurend verifiëren bij de jonge mensen. En de organisator moet vragen stellen als 'welke expertise heb je nodig om je idee met kennis verder in te vullen?'
- 3 De informatieoverdracht moet volledig gestuurd worden door de jonge mensen, daarbij ondersteund door de organisator. Als voorbeeld noemt Bontekoning het experiment dat hij deed waarbij hij jonge mensen liet kijken naar de reorganisatieplannen van een bedrijf. Op het moment dat ze daarbij niet ondersteund werden, bleken ze alleen kritiek te leveren op de plannen, maar waren ze niet in staat om verbeterplannen aan te reiken. Hierbij hebben jongeren hulp nodig. Het lukt wel via een vraag en antwoord spel met de gespreksleider. Ook werkt het goed als de gespreksleider ze aanspoort om eerst zelf verder onderzoek te doen.

#### Scenario's over samenwerking tussen jonge mensen uit de pragmatische generatie en ervaren mensen (manager) uit de protestgeneratie

##### Scenario 1: manager houdt eigen visie bewust achter

- jonge mensen moeten zelf uitvinden 'hoe het moet';
- alles wat zij zeggen en presteren spiegelt de manager aan zijn eigen (stilgehouden) visie;
- manager legt hiermee (onbewust?) zijn eigen waardepatroon op;
- benauwend voor de pragmatische generatie; zij zijn op zoek naar ruimte voor inbreng van eigen waarden.
- manager zit in systeem van eenrichtingsverkeer. Pragmatische generatie wil eenrichtingsverkeer veranderen in twee- of meerrichtingsverkeer. Als het patroon van de manager niet wordt doorbroken, dan zakt de werkenergie weg.
- resultaat: onbegrip en teleurstelling bij beide partijen.

##### Scenario 2: manager presenteert wel zijn visie, interactie met de jonge werknemers verloopt ongestructureerd

- manager presenteert ongecensureerd zijn visie aan groep high-potentials uit de pragmatische generatie;
- high-potentials geprikkeld tot meedenken; wijzen al snel de zwakke plekken aan;
- manager teleurgesteld en probeert met overtuigingsstrategie de groep te overtuigen van zijn gelijk. Werkt immers bij de eigen generatie.
- interactie met pragmatische generatie verliest levendigheid; zij krijgen een zinloos gevoel, omdat de manager de toegevoegde waarde van de pragmatische generatie niet (h)erkent.

##### Scenario 3: manager presenteert wel zijn visie, interactie met de jonge werknemers verloopt gestructureerd

- naast drie suggesties voor verbetering moeten jonge mensen ook drie sterke punten aangeven;
- op deze manier weet manager meer over de waarden van de pragmatische generatie en jonge mensen meer over de waarden van de protestgeneratie;
- interactie blijft levendig, beide generaties vinden ontmoeting constructief.

## 6 Personeel werven en behouden

**In deze publicatie is ervan uitgegaan dat in een organisatie ook daadwerkelijk alle generaties zijn vertegenwoordigd en dat samenwerking en interactie mogelijk is. Helaas blijkt het voor veel ondernemingen lastig om jonge mensen binnen de poorten te krijgen en aan zich te binden. Is dat te veranderen door personeelsadvertenties te richten op de doelgroep die een organisatie graag wil binnenhalen? Bontekoning denkt van niet.**

Wat dan wel? Het bedrijfsbeleid aanpassen aan de wensen van de generatie die een onderneming graag binnen de poorten wil halen. Daarin schuilt ook een gevaar. Als mensen van andere generaties hun bedrijf aan gaan passen aan de wensen van jonge mensen gaat het vaak mis. Ze voeren dan meestal zaken in, die ze zelf leuk vinden en die passen bij de bestaande bedrijfscultuur. Als dat niet matcht met de behoefte van de jonge generatie, wordt geen enkel resultaat bereikt. Als een bedrijf fundamenteel denkt werknemers uit de pragmatische generatie nodig te hebben, dan moet het bedrijf veranderingen bewerkstelligen om een cultuur te creëren die de pragmatische generatie nodig heeft om zich te kunnen blijven ontwikkelen. Jonge mensen lopen alleen weg als ze zich niet kunnen ontwikkelen in een bedrijf. Een onderneming moet openstaan voor het gevoel van jonge mensen. Dat betekent: niet alles klakkeloos geloven en overnemen, maar je er wel voor open moet stellen.

Neemt niet weg dat de praktijk is dat met name technische ondernemingen het lastig vinden om jonge mensen te interesseren voor het werk wat ze bieden en ze ook nog eens binnen te houden. Paul Sikkema van bureau Combat heeft onderzocht welke eisen jongeren stellen aan een baan en komt tot de volgende conclusies<sup>15</sup>:

- afwisseling;
- mogelijkheid om zich te ontwikkelen;
- serieus genomen worden: "Ik kan wat!"
- zelf bepalen hoe je iets doet; een eigen domein hebben;
- leuke werkomgeving, met andere jongeren;
- 'sexy' bedrijf met een connectie naar de maatschappij; het bedrijf moet terug te vinden zijn in de maatschappelijke omgeving.

Een baan in de techniek zien jongeren niet zitten, omdat die banen in hun ogen niet voldoen aan bovenstaande kenmerken. Techniek is volgens jongeren

moeilijk en vuil, aldus Sikkema. Het onderzoek van Combat toont aan dat in de beleving van veel jongeren het werken in de techniek geen leuke werkomgeving (vanuit sociaal oogpunt) en weinig eigen verantwoordelijkheid biedt. Het is veel routinewerk en er zijn weinig carrièremogelijkheden. Bovendien wordt techniek niet belangrijk gevonden in Nederland en dus wordt iemand met een baan in de techniek niet echt gewaardeerd, zo is de gedachte. Dat jongeren niet van vuil werk houden verbindt Sikkema ook met het veelvuldig verkeren in de virtuele wereld. Jongeren hebben steeds meer het gevoel deel uit te maken van een glamourwereld; zij kunnen zelf participeren in de mediawereld via de computer. Daardoor is een versterking zichtbaar van de afkeer tegen beroepen waarbij iemand vuil kan worden, zo verklaart Sikkema.

Hoe kan het technische bedrijfsleven de visie van Bontekoning, de bevindingen van de schrijvers van de Einsteingeneratie en het onderzoek van Sikkema optimaal inzetten om mensen in technische bedrijven meer van elkaar te laten leren en om ze binnen te krijgen en te houden? Bontekoning pleit voor aanpassen van het beleid in de organisatie. Maar een technische onderneming kent toch vaak een andere bedrijfscultuur dan de voorbeeldorganisatie uit de scenario's. In dit voorbeeld hebben de jonge honden een adviesrol over beleid, terwijl in een technische onderneming jongeren veelal betrokken zullen zijn bij de totstandkoming van een product of het verlenen van een dienst. Veel minder (of helemaal niet) zijn jonge technici betrokken bij beleid. Ook wanneer het gaat om het maken van een product of het verlenen van een dienst, kan de wisselwerking tussen generaties positief uitpakken. De winst is te behalen in het creëren van een lerende organisatie, ook in een technische onderneming. En dan wel een organisatie waarbinnen de inbreng van de jongere generatie wordt gewaardeerd. Dat die jongere generatie niet kan zonder de hulp en begeleiding van een werknemer uit een oudere generatie, geeft voldoende aanknopingspunten om ook van een technisch bedrijf een lerende organisatie te maken die volop profiteert van de inbreng van alle werknemers, ongeacht leeftijd en achtergrond.

Nu zou een eerste gedachte kunnen zijn: maar dat doen we toch allang? Elke leerling-monteur heeft toch al een oudere werknemer die hem begeleidt? Dat klopt, maar de vraag is of die begeleiding aansluit bij de wensen van de jongeren. Het hebben van eigen verantwoordelijkheid, het zorgdragen voor een eigen project, het gevoel hebben dat je mening telt en dat je iets betekent voor een bedrijf. Ook dat zijn punten waarop winst te halen valt.

## 7 Conclusie

In organisaties zijn werknemers uit verschillende generaties vertegenwoordigd. Werknemers uit de protestgeneratie, de X-generatie en de pragmatische generatie hebben op dit moment de grootste betekenis in die organisaties, de generatie van de screenagers komt er aan.

Elke generatie heeft zijn eigen kenmerken en eigenschappen die zij meeneemt in de organisatie. Waar het gaat om de (persoonlijke) ontwikkeling is er een duidelijk verschil tussen de jongere en de oudere generaties. Jonge generaties, pragmatisten en screenagers, willen zich snel ontwikkelen en steunen daarbij graag op de ervaring en expertise van (oudere) collega's. Jongere generaties leren het liefst samen en in netwerken. Screenagers stellen bovendien hoge eisen aan de authenticiteit van kennis en experts.

Door het erkennen en gebruikmaken van generatieverschillen kan een organisatie een evolutie teweegbrengen. Het koppelen van jonge collega's aan oudere collega's alleen, is daarbij niet voldoende. De leidinggevende in de organisatie heeft een belangrijke rol; hij moet de juiste werkvorm vinden om de interactie tot stand te brengen. Dit vraagt nieuwe competenties van leidinggevendenden.

Om jonge mensen in een organisatie te krijgen en te houden moet de organisatie een cultuur creëren die jonge generaties motiveert om zich te blijven ontwikkelen. Jonge mensen lopen weg als ze zich niet kunnen ontwikkelen in een bedrijf.

Ook voor technische ondernemingen geldt dat de wisselwerking tussen jongere en oudere generaties positief kan uitpakken. Georganiseerde samenwerking tussen jongere en oudere werknemers bestaat al langer binnen technische ondernemingen. Winst valt te halen door bij de begeleiding van jonge generaties in te spelen op hun wensen. Belangrijk daarin is dat jongeren eigen verantwoordelijkheid hebben en krijgen en het gevoel hebben dat hun mening telt en iets betekent voor het bedrijf.

## Literatuur

Bloeiend samengaan jonge generatie en ervaren rotten, Aart C. Bontekoning, Management en Consulting, 2005

De digitale wereld, een nieuwe kijk op leren, drs. Metje Jantje Groeneveld, Hiteq, 2007

Digi-queens en digi-kings!!, (leer)kenmerken en aanbevelingen voor organisaties, Janine Oosting, Femmie Boersma, Maaiké Crossen, Jasmine Anthony en Daynara Fullinck, in opdracht van NVO2, Groningen, 2005

Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer, communiceren met jongeren van de 21<sup>e</sup> eeuw, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006, Pearson Education, Benelux

Het innovatievermogen van jonge honden. En de samenwerking met ervaren rotten in organisaties, Aart C. Bontekoning, Management en Consulting, 2005

Leren van jongeren, een literatuuronderzoek naar de nieuwe geletterdheid, prof. dr. Wim Veen en Frans Jacobs MA, Utrecht, 2005

Stilte tussen generaties, Harry Starren en Mathieu Weggeman, Het Financieele Dagblad, 8-10-2005

Voor deze publicatie zijn diverse congressen, symposia en debatten bezocht. Ook is er gebruik gemaakt van online bronnen. Deze informatiebronnen zijn vastgelegd in de noten.

Aart Bontekoning heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan de totstandkoming van deze publicatie, waarvoor Hiteq hem uitdrukkelijk wil bedanken. Onze samenwerking is een treffend voorbeeld van de positieve effecten van samenwerking tussen twee generaties.

Bij het verschijnen van de tweede druk is het promotieonderzoek van Aart Bontekoning afgerond:

Generaties in organisaties, Aart C. Bontekoning, Amsterdam, 2007

## Noten

- 1 Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer, communiceren met jongeren van de 21e eeuw, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006, Pearson Education, Benelux.
- 2 De publicatie De digitale wereld, een nieuwe kijk op leren, drs. Metje Jantje Groeneveld, Hiteq, 2007 besteedt aandacht aan de invloed van de digitale en virtuele wereld op het leren en ontwikkelen van met name jonge generaties.
- 3 Becker schreef o.a. de boeken Generaties en hun kansen (1993) en De toekomst van de verloren generatie (1997).
- 4 De grenzen tussen de diverse generaties zijn een lastig punt. In de USA worden bijvoorbeeld perioden en levensfasen van 20 jaar gehanteerd, zonder dat expliciet te onderbouwen.
- 5 Weggeman baseert zijn gegevens op Becker (Generaties en hun kansen, 1993), het manuscript van Bontekoning, Gladwell (The Tipping point, 2002) en Jensen (The Dream Society, 2001). Zie ook Stilte tussen generaties, Harry Starren en Mathieu Weggeman, Het Financieele Dagblad, 8-10-2005.
- 6 Digi-queens en digi-kings!!, (leer)kenmerken en aanbevelingen voor organisaties Dit artikel is geschreven door: Groep V4B2 van de Hanze Hogeschool in Groningen. In het kader van een thematijschrift over Generatieleren, in opdracht van NVO2. Janine Oosting, Femmie Boersma, Maaïke Clossen, Jasmine Anthony en Daynara Fullinck, 2005. Zie voor meer artikelen van de hand van de screenager generatie [www.nvo2.nl](http://www.nvo2.nl)
- 7 Voorbeeld uit de presentatie van Mathieu Weggeman.
- 8 Wat inspireert jongeren?, themabijeenkomst NNOAL, 13 februari 2007.
- 9 Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer, communiceren met jongeren van de 21e eeuw, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006, Pearson Education, Benelux, pag. 76.
- 10 Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer, communiceren met jongeren van de 21e eeuw, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006, Pearson Education, Benelux, pag. 58.
- 11 Leren van jongeren, een literatuuronderzoek naar de nieuwe geletterdheid, prof. dr. Wim Veen en Frans Jacobs MA, Utrecht 2005.
- 12 Generatie Einstein, slimmer, sneller en socialer, communiceren met jongeren van de 21e eeuw, Jeroen Boschma en Inez Groen, 2006, Pearson Education, Benelux, pag. 61.
- 13 Deze tabel is gebruikt bij een presentatie van Aart Bontekoning op een generatiedebat in Den Haag georganiseerd door Futur ([www.futur.nl](http://www.futur.nl)), een netwerk voor jonge ambtenaren, op 8 maart 2006. Voor de continuïteit van deze publicatie is de volgorde van de tabel enigszins aangepast ten opzichte van het origineel.
- 14 Het innovatievermogen van jonge honden. En de samenwerking met ervaren rotten in organisaties, Aart C. Bontekoning, Management en Consulting, 2005.
- 15 Workshop De strijd om de jongere – spreker Paul Sikkema, bureau Combat, startbijeenkomst ACT, 22 juni 2006, organisatie: Platform Bèta Techniek.

# Colofon

## Teksten

Hiteq, Hilversum

Drs. Metje Jantje Groeneveld

## Redactie

Hendriks Communicatie, Amsterdam

Aly Hendriks

## Organisatie en productie

Hendriks Communicatie, Amsterdam

Aly Hendriks

## Ontwerp

Sjoukje Ziel grafisch ontwerp

helder ! ontwerpgroep, Amersfoort

## Illustraties

cliffhanger visuals, Rotterdam

Seger van Wijk

## Drukwerk

DigiPrint, Nijkerk

## Uitgave

© 2008 Hiteq, Hilversum

Bestelnummer H00001

Deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt na schriftelijke toestemming van de uitgever via [info@hiteq.org](mailto:info@hiteq.org)