

Generaties in organisaties

Elkaars talent leren kennen en inzetten!

Sjoerd Hogenbirk, januari 2011

'Ik weet nog goed dat email haar intreden deed. Opeens kon je iedereen mailen. Zelfs de baas van de organisatie. Ik zou dat nooit durven, maar opeens zag ik allemaal jonge mensen gewoon naar de baas mailen. Of ze even langs konden komen? Ik was met stomheid geslagen!'

'Ja die oude knar heeft altijd een kwartier nodig om zijn punt te maken. Voor iemand die een spanningsboog heeft van 140 tekens en vooral twitter berichten leest, ben ik al lang afgehaakt. Wat een gelul man.'

Verschillende generaties bevinden zich in elke organisatie. Van jong tot oud werkt iedereen als het goed is aan de centrale opgave van de organisatie. Maar niet iedereen zit hetzelfde in elkaar, werkt op de zelfde manier of spreekt dezelfde taal. Ook generaties verschillen van elkaar. Tegenwoordig kun je geen boekje of krant openslaan, argeloos youtube aanklikken of er verschijnt wel een bericht of filmpje over generaties.

Generaties staan in de picture. In de politiek gaat het over het solidariteitsbeginsel en of de jongere generatie nog meebetaalt aan de oudedagsvoorziening van de oudere generatie. In het management gaat het over leiderschapsverandering nu de generatie X aan de macht komt. Bij vrijetijdsbesteding willen de 65 plussers niet meer op hun lauweren rusten, maar willen zij actief hun talent en ervaring in blijven zetten. Bij verschuivende generaties komen dus allerlei vraagstukken aan bod. Maar wat zijn nu generaties? Wat kenmerkt hen? Hoe kunnen organisaties verschillende generaties een goede plaats bieden? Hoe benut je hun unieke talenten en competenties. Deze vragen zijn leidend voor dit artikel.

Wat zijn generaties?

Generaties worden gekenmerkt door hun formatieve periode. De formatieve periode is de fase tussen ons 15^{de} en 25^{ste} levensjaar. In die tijdsspanne is de invloed van sociale omstandigheden en historische gebeurtenissen op mensen het grootst. De levensjaren tussen ons 15^{de} en 25^{ste} levensjaar hebben de grootste impact op de vorming van ons wereldbeeld, het mensbeeld, maar ook in het



bepalen van onze waarden. Adolescenten zijn gevoeliger en makkelijker te beïnvloeden door hun tijdsgeest dan volwassenen. Om die reden zijn indrukken die wij opdoen in onze adolescentieperiode meer bepalend en drukken zij een groter en blijvend stempel op ons wereldbeeld onze waarden en meningen. Volgens Mannheim *‘vloeien vroegere impressies samen in een natuurlijk wereldbeeld, alle latere ervaringen ontleen hun betekenis aan dit wereldbeeld.’* (Mannheim 1952: 298)

Tegelijkertijd zijn sommige generaties sterker verbonden dan anderen. Dat komt volgens Jacques van Doorn (2002: 25) door het verschil van impact van gemeenschappelijke ervaringen van een generatie. ‘Een generatie bestaat uit personen van ongeveer dezelfde leeftijd die gegeven hun historische gesitueerdheid een eigen verhaal hebben te vertellen. Daar zij hetzelfde verleden delen, zullen zij aan de hand daarvan een specifiek generatiebesef ontwikkelen. Dit besef zal in het algemeen pregnanter zijn naarmate de gemeenschappelijke ervaringen een sterker stempel op de generatie hebben gedrukt. Er ontstaan specifieke gedragspatronen en mogelijk sociale formaties die zich langere tijd weten te handhaven, relatief ongevoelig voor de inmiddels optredende maatschappelijke en culturele veranderingen.’

Dat betekent overigens niet dat groepen mensen binnen een generatie over één kam zijn te scheren. Mannheim geeft aan dat de sociale en maatschappelijke achtergrond van individuen er voor zorgt dat zij verschillend op historische gebeurtenissen reageren en ook op een eigen manier invulling geven aan verschillende generatiekenmerken.

Kortom, als gemeenschappelijke ervaringen, zoals een historische gebeurtenis als 11 september 2001 een sterke impact hebben op een generatie dan is de kans groot dat deze groep mensen zich sterker met elkaar verbonden voelt. Dit verklaart ook waarom de jongste generatie één van de meest beschreven generaties tot nu toe is, terwijl zij eigenlijk nog tot wasdom moet komen. De impact van de gemeenschappelijke ervaring is voor deze generatie namelijk groot en uniek. Van de algehele digitalisering tot de wereldwijde spanning tussen geloofsgroepen en grote mogendheden, zoals die tussen de Islam en het Westen. De jongste generatie is al de twijfelachtige eer te beurt gevallen dat zij de meeste namen heeft. Van Einstein generatie tot grenzeloze generatie, tot screenager, tot generatie pech. Het is ook voor het eerst dat de typering van een generatie niet meer algemeen/objectief is. Nog voordat zij tot wasdom is gekomen heeft de buitenwacht haar al een stempel gegeven. Al met al zal de jongste generatie een groot besef ontwikkelen van de eigen generatie. Juist omdat de impact van de gezamenlijke ervaringen groot is voor deze generatie.

De Generaties

De Generaties die over het algemeen worden benoemd zijn als volgt ingedeeld;

Generatie	Geboortjaar tussen
Vooroorlogse generatie	1910 – 1930
Stille generatie	1930 – 1940
Protestgeneratie	1940 – 1955
Generatie X	1955 – 1970

Pragmatische generatie	1970 – 1985
Screenager	1985 – 2000

De *vooorlogse generatie* is getekend door de crises van de jaren dertig en de Tweede Wereldoorlog. Om die reden zou zij sterk gericht zijn op economische zekerheid en op rust en orde. Gezagsgetrouwheid en een sterk arbeidsethos staan dan ook hoog in het vaandel bij deze generatie. De *stille generatie* groeit op ten tijde van de wederopbouw. Zij leeft sterk vanuit het burgerlijke waardenpatroon en ontvangt duidelijk meer kansen dan de vooroorlogse generatie. De *protestgeneratie* is sterk gericht op democratisering, zoals inspraak etc., en op individuele ontplooiing. Dit kon ook omdat deze generatie opgroeide ten tijde van een grote welvaartstijging. Nog een verschil met andere generaties is niet alleen het politieke protest maar ook de seksuele revolutie, mogelijk gemaakt door de ontwikkeling van anticonceptie. Daarmee groeide ook een verminderde oriëntatie op het gezin. De *verloren generatie* (generatie X) groeide op in een tijd waar de bomen niet tot de hemel groeien. Zij kwamen moeilijk aan een baan en ervaren nu dat zij lastiger doorgroeien naar de top van de organisaties omdat de protestgeneratie langer blijft zitten. De *pragmatische generatie* wordt gevormd door de no-nonsense-tijdgeest van de jaren tachtig. Dit manifesteert zich met name door een grote nadruk op doen. Deze generatie is gevoelig voor actie en wil niet te veel praten. De jongste generatie kent veel benamingen. Een daarvan is afkomstig van het bureau Motivaction: de *grenzeloze generatie*. Door de eeuwige jeugd van hun opvoeders, die liever hun vriendje en vriendinnetje zijn, zou deze generatie niet tot nauwelijks een waardestelsel meekrijgen in hun opvoeding. Ze zijn sterker gericht op uiterlijkheden en consumptie dan op het welzijn van zichzelf en van anderen (Spangenberg en Lampert 2009).

De grote vraag is natuurlijk of mensen zich zelf ook herkennen in de verschillende generaties. In het SCP rapport dat in 2010 verscheen, *Wisseling van de wacht: generaties in Nederland*, blijkt dat het begrip generaties veel mensen aanspreekt. 80% van de bevolking rekent zich soms (60%) of vaak (20%) tot een generatie. Daarnaast zegt 86% van de bevolking dat de eigen generatie anders is dan die van hun ouders. Het beeld over generaties wordt niet alleen op zichzelf betrokken, maar het roept ook veel beelden over anderen op. Dit betekent dat er duidelijke beelden over elkaar bestaan. De vraag is of deze beelden, die bij een ieder over elkaar bestaan, kloppen.

Wisselen generaties elkaar in?

Het woord generaties zoals wij dat kennen heeft veel te maken met productontwikkeling. Bijvoorbeeld de nieuwste generaties televisies. Eerst was met name de flatter televisie de nieuwe generatie, nu is dat al standaard en is de 3D televisie al gebombardeerd tot nieuwe generatie. Het nieuwe wordt dus ingewisseld voor het oude en de belofte is dat de nieuwe modellen alle problemen van de oude modellen oplossen.



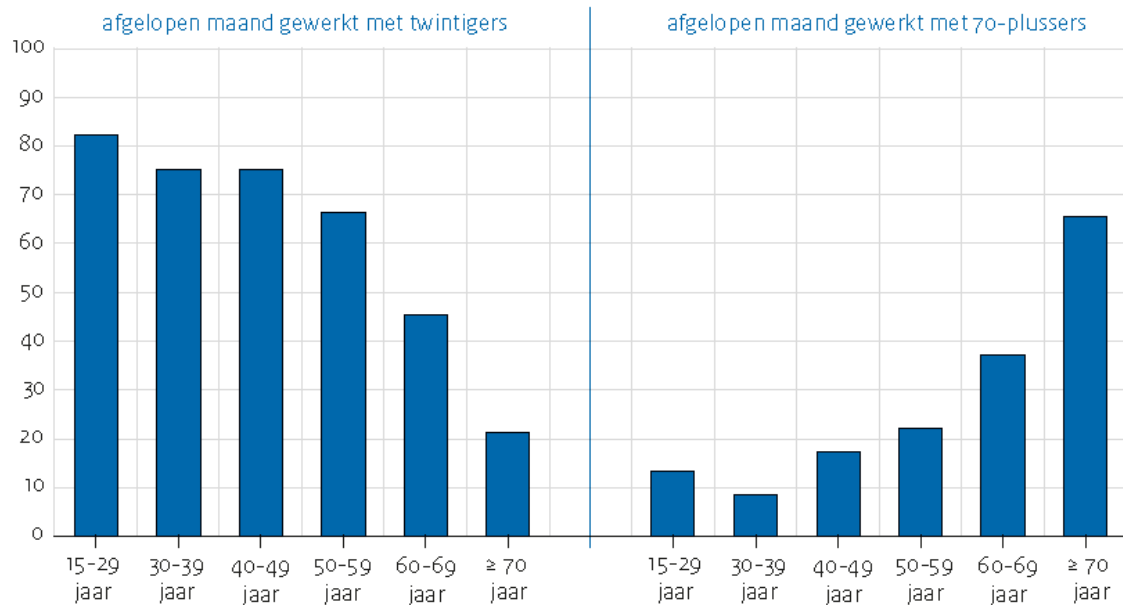
Paul Schnabel verwoordt in het al eerder aangehaalde SCP rapport de overgang tussen generaties van mensen treffend. Hij vergelijkt de wisseling van generaties met dakpannen die elkaar overlappen. De verandering die generaties brengen loopt dakpansgewijs. De nieuwe generatie lost niet zomaar de oude generatie af en, sterker nog, de oude generatie maakt de ontwikkeling van een jongere generatie niet statisch mee. Er is niet alleen sprake van overlapping, maar ook van wederzijdse beïnvloeding. Om bij de techniek te blijven. Voor alle generaties is het vanzelfsprekend geworden om een computer te hebben. Of zij nu alle functies gebruiken of niet. Het echte verschil is dat de oudere generaties nog een tijd hebben meegemaakt zonder computers. Voor de jongere generatie is het een vanzelfsprekendheid. Of neem de fotocamera. De kleuter van nu vraagt direct als de foto is genomen: kijken? Terwijl de oudere generatie nog een tijd heeft gekend waar er geen digitale foto's bestonden en je pas de foto's zag als zij een maand later waren ontwikkeld.

Organisaties als plekken waar generaties elkaar ontmoeten

Mensen in Nederland brengen hun leven veelal leeftijdsgescheiden door. We brengen ons onderwijs met leeftijdsgenoten door, de ouderen in een voetbal team worden al snel gepromoveerd naar het veteranenteam, de bridgeclub wordt gekenmerkt door grijze haren en de dames van de aquajogging ontvangen liever geen spetterende pubers. Max en BNN bedienen verschillende doelgroepen waardoor men verschillende taal, muziek, beelden en meningen meekrijgt. In dit alles schuilt een groot risico. Diverse generaties kunnen fysiek en cultureel langs elkaar gaan leven met alle beeldvorming van dien.

Hagestad en Uhlenberg schrijven dat deze gescheiden leefwerelden een bron zijn van onbegrip en negatieve beeldvorming. Gescheiden leefwerelden blokkeren de *opportunities for individuals to meet, interact, and move beyond 'us versus them'* (Hagestad en Uhlenberg 2006: 643; vgl. Allport 1954). Wanneer deze vooroordelen niet worden genuanceerd kunnen dezelfde vooroordelen de omgang tussen leeftijdsgroepen in de weg staan (Westerhof en Kuin 2010).

Het werk is met name de plek (of: situatie) waar verschillende organisaties elkaar tegenkomen. Een tabel uit het rapport van het SCP laat dit duidelijk zien.



Bron: NWO/SCP (ESS'08)

Tot en met 60 jaar werkt meer dan 60% met twintigers. Daarna neemt het snel af. Het werken met 70-plussers is bijna een zeldzaamheid. Vanaf 60 jaar lijkt het wat toe te nemen maar dan nog is het maar 35% van de mensen die met 70-plussers werkt.

Het werk is dus een belangrijke plek om met andere generaties in contact te komen. Door de strikte gescheiden leefwerelden gebeurt dit niet op veel andere plekken. En zoals Hagestad en Uhlenberg al zeggen vormen deze gescheiden leefwerelden een bron van onbegrip tussen generaties. Om dus een maximale samenwerking tussen generaties te realiseren dienen zij in eerste instantie begrip voor elkaar te krijgen. Het vraagt van organisaties en hun management een bewuste en actieve daad om verschillende generaties te laten kennis maken. Op die manier kun je ook de veranderkracht van generaties benutten en competenties van generaties op de juiste manier in zetten.

Doordat veel van de organisaties in Nederland ingericht zijn op arbeidsjaren en ervaring wordt de veranderkracht van generaties en hun competenties pas na een aantal jaren benut. Dat gebeurt als zij op posities komen waar zij beslissingskracht bezitten. De vraag is of dit gewenst is. Zou het niet veel handiger zijn om de competenties van generaties te herkennen, te erkennen en doelgericht in te zetten zodat zij direct worden benut om meerwaarde voor de organisaties te creëren?



Waarom is het generatievraagstuk interessant voor organisaties

Bontekoning geeft in zijn boek 'Het Generatie raadsel' aan waarom en met welke vraagstukken organisaties aan het werk moeten. Ten eerste is dat de toename van generatiediversiteit in organisaties. Mensen blijven langer werken waardoor Nederland voor het eerst krijgt te maken met vier generaties die tegelijkertijd werkzaam zijn. Ten tweede neemt de krapte op de arbeidsmarkt toe. De babyboomers zullen gaan uitstromen terwijl de aanwas niet even groot is. Dat betekent dat het personeel dát aanwezig is tevreden moet zijn en bevredigd moet worden in haar behoeften. Ten derde wordt de innovatiekracht van organisatie vergroot als alle generaties, en met name de jongere generatie, voldoende ruimte krijgen om hun eigen kracht in te zetten. Ten vierde is het belangrijk dat organisaties de kennis en ervaring behouden die de oudere generatie bezit. Dat betekent dat de verbinding met jongere collega's goed moet zijn en men handvatten toegereikt dient te krijgen over hoe men de kennis en ervaring overdraagt. Met name dit laatste, het geven van handvatten, ontbreekt vaak.

Toename generatiediversiteit

Zoals dit artikel laat zien is het actief kennis maken tussen generaties essentieel. Juist op de werkplek ontmoeten verschillende generaties elkaar.

In de verschillende masterclasses die wij geven en begeleiding aan organisaties komen wij diverse waarden tegen bij de verschillende generaties. Wij werken vooral met de vier generaties die op dit moment werkzaam zijn in organisaties. Vanuit die ervaring en vanuit de literatuur is het mogelijk om verschillende drijfveren en belangrijke waarden voor generaties te identificeren. Zie onderstaand.

Protestgeneratie	Generatie X	Pragmatische generatie	Screenagers
Geboren 1940-1955 'Babyboomers'	Geboren 1955-1970 'Verloren generatie'	Geboren 1970-1985 Generatie 'Next'	Geboren 1985-2000 'Internetgeneratie'
Naoorlogse kinderen, enorme mogelijkheid tot zelfontplooiing	Economische crisis jaren 80 meegemaakt	Kinderen van de babyboomers, enorme welvaart meegemaakt	Opgegroeid met internet en sociale media
Status, zendtijd voor ideeën, draagvlak, harmonie, carrière, idealisme	Realisme, managen van diversiteit, hard werken, behouden en beheersen, dialoog,	Doen, zeer optimistisch, gedreven, willen veel verantwoordelijkheid, variatie en afwisseling nodig	Authenticiteit belangrijk, verbinden en delen. multitasken, keuzes open houden,

Een van de spanningen die wij tegen komen is de spanning tussen de generatie X en de pragmatische generatie. De generatie X is vooral actief met de dialoog, het managen van diversiteit. Daar zijn zij ook heel goed in. Tegelijkertijd is de pragmatische generatie vooral gericht op doen. Er moet beweging zijn en die beweging is alleen goed als het resultaat dichterbij komt. Als je naast deze constatering de organisatie-inrichting bekijkt zie je dat de Generatie X op basis van arbeidsjaren hoger in de organisatie werkt dan de pragmatische generatie. Dat betekent dat de pragmatische generatie continu opbokst tegen de generatie X en de generatie X de dadendrang van de pragmatische generatie continu aan het beheersen is. En zo zijn er meerdere voorbeelden te vinden.

Tegelijkertijd zijn collega's vaak niet in staat om dit als een generatieverschil te benoemen. Men blijft dan vaak met een beschuldigende vinger wijzen of organiseert voortgang om de hindermacht heen, met alle gevolgen van dien. Onze ervaring is dat als de waarden en behoeften van verschillende generaties bespreekbaar worden gemaakt en zichtbaar worden voor elkaar, men meer begrip krijgt voor elkaar en het handelen van collega's.

Kortom, het wordt steeds belangrijker dat generaties met elkaar kennismaken, juist op de werkvloer. Op die manier kan men zich bewust worden van vooroordelen en aannames over elkaar.

Het goede behouden

Omdat de uitstroom de komende jaren groter is dan de instroom wordt het belangrijk om het huidige personeel te behouden voor organisaties. Dit betekent dat een organisatie moet streven naar maximale bevrediging van elke individuele werknemer. Het generatieperspectief kan daar aan bijdragen. Om die reden is het onder andere belangrijk dat verschillende generaties worden gekend naar hun unieke competentie.

De protestgeneratie kan dan vervelend zijn omdat zij continu om 'een notitie' vraagt, maar zij is wel heel sterk in het creëren van draagvlak bij betrokken actoren. De generatie X kan sterk gericht zijn op wat er niet goed gaat, maar zij weet bijvoorbeeld heel goed risico's van een project te benoemen. De pragmatische generatie kan een lage spanningsboog hebben, maar zij kan wel tot gerichte actie komen. Echt voortgang boeken, zonder dat zij bang is om mensen voorbij te lopen. De screenager lijkt soms in honderd sloten tegelijkertijd te lopen, zij is wel in staat om allerlei informatiestromen te beheersen en tot meerwaarde te ontwikkelen voor de organisatie.

Als een ieder weet op welke talent je elke generatie specifiek kan inzetten, dan kun je die generatie op haar passie en plezier inzetten. Tegelijkertijd geef je collega's de mogelijkheid om ook de unieke bijdrage te zien en te benoemen. Collega's ontvangen handvatten om elkaar waardering te geven. Onze verwachting is dat dit twee sleutels zijn om mensen te binden aan organisaties.

Bevorderen van innovatief klimaat

Organisaties bezitten vaak dominante culturen. 'Zo doen wij dat hier niet' is een zin die de dood in de pot is voor elk nieuw initiatief. Maar ook een dominante hiërarchische cultuur kan nieuw initiatief beperken. Of een negatief woord van een hoger geplaatste kan met name voor jonge mensen betekenen dat zij maar geen initiatief meer tonen. Bontekoning toont in zijn onderzoek aan dat met name de pragmatische generatie gevoelig is voor de invloed van hoger geplaatste. Het aanpassen van nieuwe generaties aan dominante waarden in een organisatie leidt tot minder vitaliteit in een organisatie. Bontekoning ontdekt in zijn onderzoek dat *'met name de jongere generatie zich aanpast, aan de dominante werkwijzen van de oudere generatie. Dit leidt duidelijk tot een daling van de werkenergie.'*(153) *Op die manier krijgt een jonge generatie niet haar natuurlijke vorm en kracht.*



Deze botsing is breed te zien, van de Zoza's op de Zuidas die de verouderde structuren aan de kaak stelt, de vakbonden die moeite hebben om jongelui aan zich te binden, of politieke partijen die klagen dat jongeren niet meer te interesseren zijn. Alsof de oorzaak bij de jeugd ligt. Jongere generaties komen enthousiast binnen maar verliezen hun kracht, energie en interesse als ze op oude patronen botsen. Als zij hun cultuurveranderende rol niet kunnen spelen.
(Bontekoning, Trouw)

Frappant in onze beroepspraktijk is dat wij in aanraking komen met allerlei traineeships die als paddenstoelen uit de grond zijn geschoten. Twee jaar lang worden jonge mensen helemaal in de watten gelegd en zeer goed begeleidt. Na twee jaar worden ze op een afdeling neergezet en valt alle begeleiding weg, de afdeling weet niet goed hoe ze een jonge werknemer moeten inpassen, met alle gevolgen van dien. Na drie jaar wisselt een jonge generatie vaak van baan.

Diverse generaties moeten elkaar dus de ruimte geven door elkaars ambitie en manier van werken te kennen. En niet vanuit vooroordelen of vastgeroeste patronen defensief reageren. Dit proces dienen organisaties te begeleiden. Daarbij moeten mensen zich niet aanpassen aan het systeem, maar is het wenselijk dat het systeem past bij de mensen.

Behoud van kennis en ervaring oudere generatie

In de diverse masterclasses en veranderingen die wij begeleiden bij organisaties valt ons steevast één ding op. De protestgeneratie en de screenagers hebben veel waardering voor elkaar. De protestgeneratie ziet dat de screenagers zaken heel anders en heel snel oppakken en de screenagers kijken leergierig naar de protestgeneratie en zijn onder de indruk van hun kennis en ervaring. Ze zouden het uit hun handen willen trekken! Maar beiden generaties missen de handvatten hoe ze dat moeten doen. De protestgeneratie verzand steevast in het gebruik van te veel woorden, lange zendtijd en zij luistert zeer matig. De energie van de screenager zakt op dat moment naar het dieptepunt. Beiden generaties dienen handvatten te krijgen over hoe zij zaken als mentoring, begeleiding, kennis- en netwerkoverdracht vorm geven. Organisaties dienen dit actief en professioneel te begeleiden.

Afsluitend

Generaties zijn een latent potentieel in veel van de hedendaagse organisaties. Er is veel te winnen als generaties elkaars waarden, drijfveren en ambities leren kennen en ook de verschillende manier van werken. Op die manier kunnen generaties beter ingezet worden op basis van hun passie, plezier en competentie. En collega's kunnen meer waardering voor elkaar ontwikkelen en uitspreken, omdat ze elkaars unieke toegevoegde waarde kennen. Er zijn op dit moment een viertal uitdagingen waar organisaties mee aan de slag kunnen; de toename van de generatiediversiteit, het behouden van personeel, het stimuleren van het innovatieve klimaat en het behouden van kennis en ervaring.

Onze praktijk wijst uit dat er nog een lange weg te gaan is. In een gesprek met een grote gemeente in Nederland uitte zij de ambitie om via sociale media het contact te versterken met de burger. De directeur P&O vroeg aan ons hoe zij aan een goede senior projectleider kwam. Wij legde met nadruk uit dat de jongste generatie al lang in haar vrije tijd gebruik maakt van de sociale media en dat deze generatie graag meer verantwoordelijkheid wil dragen. Kortom wie moet er in de lead?

En de jongeling die zo maar mailt naar de directeur? Die denkt niet in termen van hiërarchie, maar in termen van gezag en authenticiteit. Dus voor hem is directeur niets meer dan een titel die nog maar moet bewijzen of hij ook gezag heeft en authentiek is.

En de oudere collega die heel veel praat? Die is vooral bezig met het creëren van draagvlak, weegt daarom continu zijn woorden af en heeft er meer nodig. De jongeling zal zich daar niet aan moeten storen, maar beseffen dat hij kan vragen; hoe kan ik je helpen bij het organiseren van draagvlak, is dat op dit moment nodig en moet dat wel op deze manier of zal ik wat vertellen over twitter?



Over Sjoerd Hogenbirk;

Sjoerd Hogenbirk werkt graag aan opgaven waarbij verschillende werelden elkaar ontmoeten. Juist op het grensvlak van ontmoeting is innovatie en nieuw perspectief te vinden. Dit enthousiasme ontstond al tijdens zijn beide studies. Zijn onderzoekscripties (Bestuurs- en Organisationswetenschap en Theologie) naar *Briljante Mislukkingen* ("hoe innoveer je uit mislukkingen?") binnen de ontwikkelingssamenwerking en competentie management binnen de traditionele kerk hebben zijn aandacht gevestigd op innovatieve onderwerpen die op het snijvlak liggen van verschillende disciplines.

Sinds Sjoerd in 2008 in dienst is bij Van Vieren levert hij een unieke bijdrage door vanuit verwondering vragen te stellen over processen en de 'normale' gang van zaken. Het levert vaak een scherper beeld op over de opgave die volbracht moet worden en stimuli die van belang zijn om deze opgave te verwezenlijken. Sjoerd weet van aanpakken en door zijn sterke mensgerichtheid weet hij mensen te verleiden om mee te doen. Hij weet complexe vraagstukken te structureren en weet gericht actie te organiseren.

Het thema generatieleren is een thema waarbij Sjoerd mensen weet te verleiden om elkaar en daarmee verschillende werelden te ontmoeten. Dit leidt tot een beter verstaan van elkaar en daarmee tot een betere en efficiëntere samenwerking.

Literatuurlijst:

Andries van den Broek, Ria Bronneman, Vic Veldheer (red.), *Wisseling van de wacht: generaties in Nederland*, Sociaal en Cultureel Rapport 2010

Doorn, J. van (2002). *Gevangen in de tijd. Over generaties en hun geschiedenis*. Amsterdam: Boom.

Hagestad, G.O. en P. Uhlenberg (2006). Should we be concerned about age segregation? Some theoretical and empirical explorations. In: *Research on Aging*, jg. 28, nr. 6, p. 638653.

Mannheim, K. (1952, oorspronkelijk 1928/'29). The problem of generations. In : K. Mannheim (red.), *Essays on the sociology of knowledge* (p. 276322), New York: Oxford University Press.

Spangenberg, F. en M. Lampert (2009). *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.

Westerhof, G.J. en Y. Kuin (2010). Groen en grijs. Een interventie om het contact tussen jongeren en ouderen te verbeteren. In: Christina Bode en Luca Consoli (red.), *Oud en Jong. Verschillende generaties in Nederland* (p. 120138). Nijmegen: Valkhof pers.

Bontekoning, A. (2010), *Het generatieraadsel; Ontdek de kracht van generaties*, Mediawerf

Bontekoning, A. (2010), *Jongere generaties verdienen meer ruimte dan ze nu krijgen*, Trouw 24 december 2010