

Haal het beste uit Generatie Y

Xpert **HR**
Development

Ga naar www.xperthr.nl voor een artikel over Generatieleren.

Lui en verwend, zo wordt Generatie Y bestempeld door haar voorgangers. Er heerst onbegrip en teleurstelling, want de arbeidsmarkt keek juist zo uit naar de komst van deze snelle jongeren. Zonde, want Generatie Y kan écht het verschil maken voor organisaties. Dat vereist alleen een andere aanpak.

Miriam Boer

Sinds 2009 betreedt Generatie Y langzaam de arbeidsmarkt. Deze snelle, multitaskende en sociale jongeren moesten het verschil gaan maken. Maar ze worden niet altijd even goed begrepen door eerdere generaties. In mijn werk kom ik vaak managers tegen die moeite hebben met het begrijpen en begeleiden van Generatie Y. Zij proberen hun manier van werken en leren over te brengen op de jongeren en stuiten daarbij op weerstand. Als ik met Generatie Y praat, lijken zij op hun beurt weer moeite te hebben om aansluiting te vinden in de huidige organisaties. Generatie Y denkt, doet, leert en werkt liever anders. Maar juist daarom heeft ze aanvullende en vernieuwende kwaliteiten die een organisatie verder kunnen helpen. Hoe je deze optimaal benut? Ik ging op onderzoek uit en kwam tot een handzame checklist.

Hoe ontstaan generaties?

Om Generatie Y te begrijpen, gaan we eerst een stap terug: wat zijn generaties? Eind jaren twintig in de vorige eeuw was het de socioloog Karl Mannheim die de basis legde voor de moderne generatietheorie. Volgens Mannheim (1928) ontstaan generaties door drie elementen:

Generatiepositie: leeftijdsgenoten, een groep mensen die in dezelfde periode geboren is. Ook wel een cluster van geboortecohorten genoemd.

Generatiesamenhang: Deze geboortecohorten zijn zich er nog niet van bewust dat zij met elkaar een generatie vormen. Dit bewustzijn komt pas in de generatiesamenhang. De samenhang ontstaat onder invloed van collectieve ervaringen van (historische) gebeurtenissen en veranderingen in de zogenaamde 'formatieve periode' van het leven (15-25 jaar) (Adriaansen, 2011). Hierdoor ontwikkelen zij een specifieke wijze van leven en denken. Als nieuwe cohorten zich van deze

samenhang bewust worden, is er sprake van de vorming van een generatie.

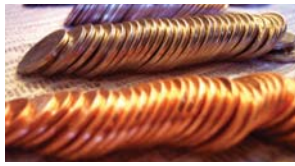
Generatie-eenheden: Op het gedeelde wereldbeeld wordt echter binnen een geboortecohort niet altijd op dezelfde manier gereageerd. Hier komt het derde element: generatie-eenheden. Generatie-eenheden ontstaan meestal binnen concrete sociale groepen van een generatie. Het is een groep waarbinnen de leden het gedeelde wereldbeeld hebben omgezet in gezamenlijk handelen. Dit gedrag oefent aantrekkingskracht uit op andere leden van dezelfde generatiesamenhang. Dit resulteert in een beperkte groep binnen een generatie die samen een eigen kenmerkend reactiepatroon ontwikkelen. Het zijn deze generatie-eenheden die een generatie een duidelijk gezicht meegeven en vaak aan de basis liggen van de etiketten die op een generatie worden geplakt. Dat verklaart dus ook dat niet ieder generatie-lid van hetzelfde geboortecohort zich met het gedrag van een generatie-eenheid kan identificeren. Er blijven individuele verschillen binnen generaties.

Na Mannheim hebben verschillende sociale wetenschappers deze generatietheorie uitgewerkt, wat heeft geleid tot de hedendaagse kern van de generatiedefinitie: generaties zijn leeftijdsgenoten die verbonden zijn door een gedeelde levensgeschiedenis, gedeelde omstandigheden en gedeelde invloed en beleving van de tijdgeest. Zij delen een reactie op deze tijdgeest, die zich manifesteert in een gedeelde ontwikkeling en instelling (Bontekoning, 2011).

Wie is Generatie Y?

Generatie Y zijn de jongeren die geboren zijn in het geboortecohort 1985-2000. Ze worden ook wel de Millennials, Generatie Einstein of Screenagers genoemd. Ik beschrijf hieronder welke gebeurtenissen en reactiepatronen deze jongeren zo kenmerken.

Grote economische welvaart



Door de economische welvaart waarmee Generatie Y is opgegroeid, betreden zij - als eerste generatie - meteen de hoogste treden van Maslow (Castenmiller, 2009). *Behoeftes aan sociale contacten, waardering en erkenning* zit diep in de wortels van Generatie Y. *Zelfontplooiing* is uiteindelijk het hoogste goed voor deze jongeren (Boschma & Groen, 2010). Dit gaat voor hen echter nog een stap verder; Generatie Y wil *groeien als persoon* en vooral *ontdekken wie ze zijn*. Ze willen authentiek zijn.

Overvloedige consumptiemaatschappij



Generatie Y is door de economische welvaart opgegroeid in een overvloedige consumptiemaatschappij. Ze worden overspoeld met boodschappen die speciaal op hen zijn gericht. Door deze uitgebreide keuzemogelijkheden kunnen zij het zich permitteren *kritisch* en *veeleisend* te zijn. De keerzijde hiervan is dat ze ook *ongeduldig* en *snel verveeld* kunnen zijn. Tevens zijn ze gericht op *directe bevrediging* en *uiterlijkheden*.

Informatiemaatschappij



Generatie Y is de eerste generatie die opgroeit met internet. Zij zijn 100% online en daarom bijzonder *mediasmart*. Ze zijn gewend aan een hevig veranderend communicatielandschap en de 24/7 informatiestroom via social media. Ze vormen en bevinden zich in *netwerken* waar veel wordt gedeeld en gecommuniceerd. Generatie Y zoekt niet alleen sneller informatie, maar filtert deze bijvoorbeeld ook beter op waarheden. Ze zijn daardoor veel slimmer en bedrevener in social media dan andere generaties (Bontekoning, 2014). De keerzijde hiervan is dat ze al deze informatie wel minder goed opslaan.

Snelle technologische vooruitgang



Generatie Y is opgegroeid in een wereld van ongekend snelle technologische ontwikkelingen en voortdurende veranderingen. Deze ontwikkelingen waren de drijvende kracht achter de hoogconjunctuur en de consumptiemaatschappij. Generatie Y heeft de *vernieuwingsdrang* met de paplepel ingegoten gekregen. Zo maakten ze bijvoorbeeld eerst kennis met de iPod (2001), al snel

volgde de iPhone (2007) en de iPad (2010) (Wikipedia, 2015). Het liefst gebruikt Generatie Y deze verschillende devices tegelijkertijd. Daardoor blinken ze uit in *multitasken*, maar hebben ze ook een *korte concentratieboog*.

Nieuwe generatie tv-programma's



Generatie Y is opgegroeid met een nieuwe generatie televisieprogramma's, ook wel de derde generatie reality programma's genoemd. Bij Big Brother leerde deze generatie bijvoorbeeld al op jonge leeftijd om emoties van mensen te bekijken en te *analyseren* (Boschma & Groen, 2010) en maakten ze vroegtijdig kennis met *eerlijke* en *directe communicatie*. Een Idols verheerlijkte de *individuele maakbaarheid* en het daaruit volgende succes. De *prestatiedrang* werd hiermee versterkt en *personal branding* wordt als belangrijk gezien.

Videogames



Generatie Y is de eerste generatie die haar gehele jeugd is opgegroeid met videogames. Videogames hebben grote invloed gehad op het gedrag en de behoeften van Generatie Y:

- *Ervarend leren*: ontdekken, feedback, leren en verbeteren.
- *Transparantie, realtime feedback* en *uitdaging*; precies weten waar je staat ten opzichte van het doel en wat de vooruitgang is.
- *Voldoende afwisseling* en *korte termijn resultaten*.

Globalisering



Generatie Y is opgegroeid in een wereld van globalisering. De euro werd ingevoerd en door economische welvaart werden gezinsvakanties naar het buitenland en backpacken na je studie meer regel dan uitzondering. Door het internet vielen tijd- en plaatsbarrières weg. De wereld werd een zogenaamd mondiaal dorp. Dit heeft ervoor gezorgd dat Generatie Y *grenzeloos denkt*, buiten bestaande structuren en plaats- en tijdonafhankelijk. Generatie Y lijkt hierdoor heel zelfstandig en zelfredzaam te zijn, maar desondanks hebben ze juist wel behoefte aan *duidelijke grenzen*.

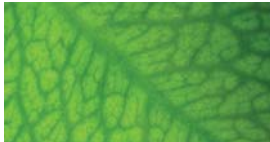
Verharding in de maatschappij



Generatie Y groeit ook op in een maatschappij die verhardt, ingegeven door de 9/11 aanslagen, de moord op Pim Fortuyn en op Theo van Gogh (Jolink, e.a.,

2009). Onderzoek van Pew (2010) laat de effecten hiervan zien; slechts 19% van de jongeren vertrouwt vreemde mensen, ten opzichte van 40% van de generaties ervoor. Generatie Y is ook, meer dan andere generaties, opgegroeid in gebroken gezinnen: 1 op de 3 Generatie Y kinderen heeft gescheiden ouders (Boschma & Groen, 2010). De verharde maatschappij heeft als gevolg dat Generatie Y ook dogmatisch *individualistisch* is.

Maatschappelijke betrokkenheid



Generatie Y is opgegroeid in een periode waarin er meer aandacht is voor *maatschappelijke betrokkenheid*. Vraagstukken zoals het broeikaseffect en duurzaam ondernemen kwamen hoger op de agenda (Jolink, e.a., 2009). Het is een trend geworden om meer vegetarisch en biologisch te eten. Generatie Y hecht meer waarde aan maatschappelijke betrokkenheid en ecologisch verantwoord leven. Het is opvallend hoeveel zij al bezig zijn met hun nalatenschap (Castenmiller, 2009). Met als gevolg dat zij zich *betrokken* voelen, willen *verbeteren* en *bijdragen* aan een betere wereld, maar wel op hun eigen manier!

Vrijere opvoeding



De ouders van Generatie Y zijn vaak grootgebracht met hiërarchie, strenge regels en hard werken, maar voeden hun kinderen bewust op met een ander sfeergevoel. De basis is *gelijkwaardigheid*. Kinderen mogen thuis *meepraten* en worden hierin *serieus genomen*. Ouders nemen ook veel tijd voor hun kinderen (twee keer zoveel ten opzichte van de generaties ervoor) (Werkxyz, 2015) en door de toegenomen welvaart kan er ook veel meer. Dit heeft geleid tot een *zelfverzekerde* generatie die *gewend is om haar zin te krijgen*. Generatie Y is ook *anders ambitieus*. Werken moet ook *leuk zijn* en *voldoening opleveren*. De *balans* tussen werken en 'leven' en de *zelfbeschikking* hierover, is daardoor voor hen essentieel.

Project- en competentiegericht onderwijs



Het schoolsysteem is gedurende generaties van kennisgericht onderwijs veranderd naar project- en competentiegericht onderwijs. De docent fungeert meer als coach. De manier waarop Generatie Y leert en werkt is ook anders: zij leren veel meer in *groepsverband*. Generatie Y hecht daardoor veel waarde aan een *open en prettige werksfeer*, waarin *verbondenheid* belangrijk is. Concurrentiestrijd met collega's vinden ze zinloos, ze hebben juist een mentaliteit van *elkaar helpen*, van el-

kaar leren (*lerende cultuur*) en samen *groeien* (Castenmiller, 2009). *Feedback* geven en ontvangen is daarom essentieel voor Generatie Y.

Nieuwe generatie leiders



Generatie Y is opgegroeid met een nieuwe generatie leiders, zoals bijvoorbeeld Obama. Leiders die *inspireren* met hun visie en die *authentiek* zijn in wat ze zeggen, uitstralen en doen. Leiders die zich richten op *verbinding*, *gelijkwaardigheid*, tussen de mensen staan en *samen* resultaten boeken op een pragmatische wijze. Generatie Y heeft daardoor hoge verwachtingen ten aanzien van leiderschap (Castenmiller, 2009). Ze zijn niet onder de indruk van een hogere functie of lange staat van dienst, maar kijken op tegen mensen met *natuurlijk gezag*. Dit is een trendbreuk met de traditionele organisatie waarin hiërarchische posities belangrijker leken te zijn (Castenmiller, 2009).

Hoe leert Generatie Y?

Nadat ik deze kennis had opgedaan, vroeg ik mij af: hebben deze kenmerkende reactiepatronen effect op de manier van begeleiden en het leren van Generatie Y? En als zij op een andere manier leren, welk effect heeft dit dan op leertrajecten? Zou een leertraject er anders uit moeten zien, waardoor je de kwaliteiten van Generatie Y beter zou kunnen benutten? Over het leren van Generatie Y is het nodige geschreven. Het blijkt dat de kenmerken van Generatie Y duidelijk effect hebben op het leren van Generatie Y (DiLullo, e.a., 2011). Op basis van de literatuur heb ik een analyse gemaakt. Hierdoor ben ik tot een clustering van vier leervoorkeuren van Generatie Y gekomen. Deze zal ik nader toelichten.

1. Zinvol leren

Vanuit de maatschappelijke betrokkenheid zagen we al dat Generatie Y het belangrijk vindt om met zinvolle zaken bezig te zijn. Ze willen leren, verbeteren en ergens aan bijdragen. Maar het moet wel nuttig zijn, bijdragen aan iets wat ze zelf belangrijk vinden. Door de consumptiemaatschappij, verharding van de maatschappij en vrijere opvoeding verlangen ze maatwerk en invloed, waardoor persoonlijke relevantie wordt geborgd. Transparantie is noodzakelijk zodat zij voor zichzelf het 'waarom' kunnen vaststellen en zich daardoor aan het doel en het proces kunnen verbinden (Castenmiller, 2009). Ten opzichte van andere generaties - voortgekomen uit het instappen op de hogere treden van de Maslow-piramide - gaat het Generatie Y nog meer om zichtbare erkenning voor hun bijdrage aan dit zinvolle resultaat.

2. Leren met en van elkaar

Deze leervoorkeur komt voort uit het sociale aspect van deze generatie. Generatie Y leeft, leert en werkt in groepsverband. DiLullo e.a. (2011) geven aan dat samen leren voor Generatie Y de beste manier is. Het is

Zinvol leren	Leren met en van elkaar
<ul style="list-style-type: none"> • Leren met een doel: Voorafgaand aan een leertraject een duidelijke omschrijving van <i>wat</i> de doelen zijn en <i>wat</i> deze opleveren • Duidelijke visie over de zingeving, het <i>waarom</i>, van de doelen en <i>hoe</i> deze bereikt gaan worden • Persoonlijke relevantie: gekoppeld aan de persoonlijke relevantie, interesse en context van de deelnemer • Open en transparante communicatie • Zichtbaar maken en markering van de tussenfasen en gerealiseerde doelen • Waardering en erkenning bij realisatie doelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Leren en werken in interactie met elkaar, maar wel in kleine groepen • Veilige, informele en inspirerende omgeving waarin ruimte is voor ontspanning, plezier en gelijkwaardigheid • Inbouwen van momenten om te sparren, ervaringen en kennis te delen met en van peers • Coaching en mentorship door voorbeeldrollen • Continue (kritische, maar respectvolle) feedback • Duidelijke begeleidende en coachende rol van leidinggevende
Leren door te doen	Leren is eigen verantwoordelijkheid
<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor variatie in werkvormen gericht op dynamiek en uitdaging • Leerinterventies indelen in korte tijdsmomenten (snelheid en afwisseling) • Gebruikmaken van gaming, simulaties en andere ervaringsgerichte leerinterventies • Experimenteren op een verantwoorde manier en in de praktijk zelf ervaren • Bewust tijd inruimen voor niet alleen het doen, maar ook het proces van kritisch redeneren en evalueren/reflecteren meenemen • Reductie van leesmateriaal, meer visueel en interactief lesmateriaal 	<ul style="list-style-type: none"> • Ruimte voor zelfontplooiing en ontdekkingstocht naar authenticiteit inbouwen • Het geven van een duidelijk kader met daarbinnen eigen verantwoordelijkheid • Laten formuleren van eigen leerdoelen en persoonlijk leerproces • Geven van autonomie en creëren van mogelijkheden: zelf keuzes laten maken, flexibiliteit en vrijheid geven om eigen leerpad, binnen het kader, te maken • Stimuleren en belonen van initiatief nemen • Stimuleren van creativiteit en positieve spanning • Coachende rol in zelfsturing

Figuur 1. Model Leervoorkeuren Generatie Y

belangrijk voor hen om zich te ontplooiën met plezier en in interactie met anderen (Bontekoning, 2011). Ze werken het beste in kleine groepen (DiLullo, e.a., 2011). Door hun open en gelijkwaardige opvoeding, verwacht Generatie Y veilig te kunnen sparren, ervaringen uit te wisselen en kennis te delen met hun collega's (Castenmiller, 2009). Generatie Y vraagt ook om ander leiderschap; een leidinggevende als coach, die hen inspireert, motiveert, continue feedback geeft en aanmoedigt. En dit alles vanuit een gelijkwaardige basis, met respect én plezier.

3. Leren door te doen

Generatie Y is opgegroeid met een constante stroom van informatie; ze willen snel, kort en het liefst visueel gevoed worden met nieuwe informatie. Ze leren hierdoor niet lineair, maar parallel (Schofield & Honoré, 2010). Door de snelle ontvangst van informatie, zijn ze gewend zelf ook snel te reageren en verwachten ze tevens snelle reacties terug. De videogames zorgden ervoor dat Generatie Y ook in het leren wil ervaren en uitgedaagd wil worden op verschillende en afwisselende manieren. Het grootste gedeelte van Generatie Y heeft dan ook een kinesthetische leerstijl, waarbij ze dingen onthouden door het te doen (Reilly, 2012). Met als gevolg dat zij beter leren door ervaringen, dan dat het hen verteld wordt. Door de grote behoefte aan snelheid, variatie en ervaring is het belangrijk om Generatie Y ook te leren diepgang te zoeken. Ze gaan het liefst meteen aan de slag, waardoor ze de neiging hebben om de voorbereidende fase van onderzoeken en analyseren te minimaliseren. Dit geldt ook voor de eindfase van evalueren en reflecteren.

4. Leren is eigen verantwoordelijkheid

Uit de generatiesamenhang van Generatie Y bleek al dat zij instappen op de hoogste treden van de piramide van Maslow. Dat betekent dat zij zich al meteen op zelfontplooiing richten. Ze hebben in verhouding tot andere generaties een grotere behoefte om de ruimte en de vrijheid te voelen om eigen keuzes in deze

zelfontplooiing te kunnen maken. Dit komt voort uit het feit dat geen andere groep in de historie zoveel keuzes, toegang en mogelijkheden heeft gehad in wat aansluit bij hun behoefte, smaak en interesses. Generatie Y verwacht dit terug in leertrajecten. Ze willen regisseur zijn van hun eigen leerproces.

Ze kunnen hierin echter zelfoverschattend zijn; ze hebben de neiging om over eigen grenzen heen te gaan, het te druk te hebben of te veel en te snel te willen (Bontekoning, 2011). Generatie Y lijkt zelfstandig, zelfredzaam en grenzeloos, maar ze vinden het juist prettig om te weten dat er grenzen zijn en waar deze liggen. Het is daarom belangrijk om in leertrajecten het doel en het kader duidelijk te formuleren en daarbinnen de eigen verantwoordelijkheid te stimuleren.

Figuur 1 geeft deze vier leervoorkeuren in een eenvoudige checklist weer.

De leervoorkeuren in de praktijk

Deze leervoorkeuren van Generatie Y fungeren als een eenvoudige checklist voor het ontwikkelen en uitvoeren van leertrajecten voor Generatie Y. Het vraagt wellicht een andere aanpak van begeleiden dan de eerdere generaties gewend zijn. Maar op deze wijze geef je Generatie Y de ruimte om te leren op een wijze die bij hen past, benut je optimaal hun kwaliteiten en verklein je de weerstand bij begeleiding. En in de praktijk blijkt de checklist te werken, is mijn ervaring. Ik heb de checklist namelijk toegepast bij mijn vorige werkgever, voor de herinrichting van een traineeship, een typisch leertraject voor Generatie Y.

Allereerst stelde ik een werkgroep met verschillende generaties samen. Met elkaar ontwierpen we een nieuw leertraject:

We gaven managers uitleg over de kenmerkende reactiepatronen van Generatie Y en de checklist. Hierdoor kregen de managers meer begrip voor de leerwijze van jongeren. Met als gevolg dat zij nog duidelijkere doelen

en scherpere kaders gesteld hebben. Ze raakten bovendien zelf meer geïnspireerd door bewuster stil te staan bij het 'waarom' achter de doelen, de zingeving van dit hogere doel en het vieren van de successen.

Het selecteren van kandidaten lieten we door directieleden, managers en oud-trainees samen doen. De matching met een functie ging vervolgens in samenspraak met de nieuwe trainee en werd gebaseerd op de eigen leerbehoeften en leerstijl.

Op basis van deze leervoorkeuren kwam ik ook op het idee om de voorbeeldrollen, eigen medewerkers in de organisatie, op te leiden tot coaches en trainers, om het leren met en van elkaar te vergroten.

Het sneeuwbal effect volgde. Een aantal voorbeelden:

- Het informele leren werd extra bevorderd doordat er nu ook bij het koffiezetapparaat, op de werkplek of na een vergadering nog even snel werd gespard of een kort feedbackmoment werd gegeven. Leren en werken werden met elkaar geïntegreerd.
- De coaches en trainers namen hun voorbeeldrol zeer serieus, ook naast de leeractiviteiten van het traineeship. Zij werden echte ambassadeurs van jong talent in de organisatie.
- De continue behoefte aan feedback en zelfontplooiing van Generatie Y inspireerde de begeleiders - leidinggevend, coaches en trainers - om nog kritischer naar zichzelf te kijken. Zij ontwikkelden zich hierdoor zichtbaar in hun eigen ontwikkeling en hun rol.
- Door op een ander vlak nauw samen te werken, leerden de begeleiders elkaar beter kennen, wat een zeer positief effect had op de samenwerking tussen afdelingen.
- Trainers brachten hun eigen dilemma's in, waar trainees mee aan de slag mochten gaan. Kennis en ervaringen werden gedeeld en samen werd er met plezier geleerd. Dit leidde tot nieuwe innovatieve oplossingen.

De leervoorkeuren inspireerden om deze generatie, als project, in het eerste jaar een eigen product te laten ontwikkelen en te laten leren door te doen. Het product moest bijdragen aan de strategie en de eigen leervraag, maar er was ook vrijheid en eigen verantwoordelijkheid voor een tastbaar eindresultaat. De trainees stonden er niet helemaal alleen voor. Trainingen, coaching on the job en reflectiemomenten werden met de trainees en trainers, als experts uit de praktijk, rondom de thema's van het product ontwikkeld. De nadruk lag hierbij op korte leermomenten, in verschillende vormen, met uitdagende opdrachten. Leidinggevend en collega's vonden het project zelf ook heel uitdagend, waardoor zij hun jonge medewerkers gedurende het werk coachten en inspireerden tot ideeën. Het tweede jaar lieten we volledig vrij. Een trainee moest een eigen project zoeken met een directielid als sponsor en kreeg een eigen budget, met als enige voorwaarde dat er werd voldaan aan de eindcriteria. De trainees zag ik met de dag meer in hun kracht komen. Ze gaven aan dat zij het gevoel hadden dat er nog nooit een traject was geweest waar ze zoveel en op zo'n leuke manier hadden geleerd. Ze vonden dat er veel meer gebruik werd ge-

maakt van hun kwaliteiten en daarmee voelden zij zich zinvoller en prettiger in de manier van werken.

In plaats van onbegrip en teleurstelling zag ik verschillende generaties van en met elkaar leren, werden krachten gebundeld, met indrukwekkende resultaten als gevolg.

Conclusie

Generatie Y beschikt over zeer waardevolle kwaliteiten, maar heeft wel een andere instelling dan andere generaties. Dit heeft effect op leervoorkeuren en leertrajecten. Naar aanleiding van mijn onderzoek kwam ik tot de conclusie dat het toepassen van de kennis over Generatie Y en haar leervoorkeuren het leerrendement kan verhogen. Met als gevolg dat je het beste in Generatie Y naar boven haalt. Bij het ontwerpen van leertrajecten en bij het begeleiden van Generatie Y zou men daarom niet alleen moeten kijken naar het doel en de functie-inhoud van een doelgroep, maar ook naar generatiekenmerken en de verbinding tussen generaties. Door een brug te slaan tussen de verschillende generaties en het beste uit alle werelden te combineren, ontwikkel je een sterke organisatie, met de ervaring van het verleden en de kracht van de toekomst. ●

Literatuur

- Adriaansen, R. (2011). Generaties, herinneringen en historiciteit. *Tijdschrift voor geschiedenis* – 124^e jaargang, nummer 2, p. 220 – 237.
- Bontekoning, A.C. (2011). *Het generatieraadsel, ontdek de kracht van generaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Bontekoning, A.C. (2014). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.
- Boschma, J. & I. Groen (2010). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers.
- Castenmiller, K. (2009). *Generatie Y: aan het werk. Van een zoektocht naar de drijfveren van de Generatie Y naar een nieuwe HRM focus voor een Y proof generatie*. Zoetermeer: Free Muskietiers.
- DiLullo, C., P. McGee & R.M. Kriebel (2011). Demystifying the Millennial student: a reassessment in measures of character and engagement in professional education. *Anatomical Science Education*, vol. 4, pp. 214-226.
- Jolink, J., F. Korten & T. Verhiel (2009). *Jongleren met talent. De match tussen generatie X en Generatie Y*. Schiedam: Scriptum.
- Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kolner Vierteljahreshefte für Soziologie*, 7 (1928) pp.157-185, 8 (1929) pp. 309-330.
- Pew, geraadpleegd in maart 2014: <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/10/millennials-confident-connected-open-to-change.pdf>
- Reilly, P. (2012). Understanding & teaching Generation Y. *English Teaching Forum*, nr. 1, pp. 2-11.
- Schofield, C.P. & S. Honoré (2010). Generation Y and learning. *The Ashridge Journal*, winter 2009-2010, pp. 26-32.
- Werkxyz.nl geraadpleegd in maart 2014: <http://www.werkxyz.nl/werkxyz/meer-over-de-generatie-xyz/>



Drs. Miriam Boer is manager van de AVL Academie van het Antoni van Leeuwenhoek ziekenhuis en eigenaar van Talentcode. Zij richt zich op talentontwikkeling van generaties en organisaties. E-mail: miriamboer@talentcode.nl