

Generatie-diversiteit in de raad van commissarissen

Gebrek aan demografische diversiteit in de RvC betekent ook een gebrek aan diversiteit van standpunten. Er is tot op heden weinig onderzoek gedaan naar de aanwezigheid van verschillende generaties in de bestuurskamer. Het vergroten van deze vorm van diversiteit zal leiden tot uiteenlopende standpunten, tot andere prioriteiten en tot een andere vorm van besluitvorming.

**MIJNTJE
LÜCKERATH-
ROVERS**

Hoogleraar aan
Tilburg University

IN HET KORT

- ▶ De gemiddelde leeftijd van bestuurders en commissarissen is sinds 2011 niet gedaald.
- ▶ In de RvC neemt Generatie X (geboren 1956–1970) het over van de Babyboomers (1941–1955) en bezet nu 62 procent van de plekken in de RvC.
- ▶ Diversiteit in perspectieven, ook vanuit generaties, is essentieel voor besluitvorming. Alleen bij de *Porceleynse Fles* zijn er vier generaties aanwezig in de RvC.

Volgens de Europese Commissie leidt een gebrek aan diversiteit in de samenstelling van de raden van commissarissen (RvC's), zowel met betrekking tot leeftijd en geslacht als tot een culturele, educatieve, professionele en juridische achtergrond, ook tot een gebrek aan diversiteit van standpunten in diezelfde

RvC. Dit heeft er mede toe geleid dat commissarissen er niet altijd in slaagden om bestuursbesluiten effectief aan te vechten, waardoor de financiële instellingen in die periode in grote problemen kwamen (EC, 2010). Het vergroten van de diversiteit is dan ook een belangrijke speerpunt in corporate-governancebeleid, waarbij er met name veel aandacht was voor diversiteit in geslacht. Het percentage vrouwen in de RvC's van beursgenoteerde ondernemingen is dan ook gestegen van ongeveer 12 procent in 2011 tot ruim 37 procent in 2022 (Lückerath-Rovers, 2022).

De Nederlandse Corporate Governance Code 2016 (bepaling 2.1.5) noemt nationaliteit, leeftijd, geslacht, en achtergrond inzake opleiding en beroepservaring als relevante aspecten van diversiteit voor de RvB en RvC. In de conceptcode van 2022 (bepaling 2.1) gaat de commissie nog een stap verder. Ze stelt expliciet: *“voor een waardevolle discussie zijn diversiteit van opvattingen, tegenspraak maar ook teamwork en cohesie essentiële voorwaarden”* en: *“diversiteit in deskundigheid, ervaring, competenties, persoonlijke kwaliteiten, leeftijd, genderidentiteit, nationaliteit en (culturele) achtergrond leidt tot [deze] verschillende perspectieven die op*

hun beurt mogelijke groep think kunnen helpen voorkomen”.

In deze bijdrage wordt er onderzocht of, in de afgelopen tien jaar, ook de diversiteit in leeftijd is toegenomen. Hierbij gaan we verder dan de verandering in de gemiddelde leeftijd, maar kijken we vooral naar de verschuiving in generaties in de RvC. Op dit moment kunnen er vier verschillende generaties in de bestuurskamer zitten: de Babyboomers, Generatie X, de Pragmatisten en de Generatie Y. Sociologisch onderzoek laat zien dat deze generaties verschillende kenmerken, waarden, normen, overtuigingen en ervaringen hebben. Hierdoor zal ook deze vorm van diversiteit hoogstwaarschijnlijk leiden tot een diversiteit in standpunten, en zal de effectiviteit van besluitvorming daarmee verder verbeteren.

DE HUIDIGE GENERATIES IN DE BESTUURSKAMER

Generaties zijn “een clustering van cohorten die gekenmerkt worden door een specifieke historische ligging (geboortejaren) en door gemeenschappelijke kenmerken op individueel en gemeenschappelijk niveau” (Becker, 1992). Gezamenlijke ervaringen, zoals een economische depressie, oorlog of culturele revolutie, bepalen de gedeelde normen, waarden en overtuigingen van een generatie. Met name de ‘vormende jaren’, tussen 10 en 25 jaar, zijn hierbij bepalend, wanneer het socialisatieproces het sterkst is. Hoewel de indeling van Becker ook twee generaties van vóór 1940 bevat (te weten de vooroorlogse generatie (geboren 1911–1930) en de stille generatie (geboren 1931–1940)), beperken wij ons hier tot de generaties geboren na 1940 en voor 2000. De hiernavolgende beschrijving van deze generaties is ontleend aan Diepstraten et al. (1999) en Wiersma en Grondstra (2013).

DE PROTESTGENERATIE OFWEL DE BABYBOOMERS (GEBOREN TUSSEN 1941–1955)

De Babyboomers groeiden op in een periode van grote welvaart, waardoor ze over relatief gunstige levenskansen beschikten en zich konden richten op zelfontplooiing, vrije moraal, processen van ontzuiling en secularisering. Deze generatie was de eerste die massaal deelnam aan het hoger onderwijs, en aldus een veel langere periode op school doorbracht, waar-

door het nemen van volwassen verantwoordelijkheden werd uitgesteld. Zij gingen dan ook aan het experimenteren, en konden zich niet meer herkennen in het traditionele, burgerlijke waardepatroon van voorgaande generaties. Waarden als zelfontplooiing, democratisering, gelijkheid van macht en inkomen, individuele vrijheid en politiek engagement waren belangrijk (Diepstraten et al., 1999).

Volgens Wiersma en Grondstra (2013) zorgt dit bij deze generatie voor het volgende beeld:

- Ze staan voor ‘draagvlak creëren, sfeer en harmonie’.
- Mannen positioneren zich met hun ‘staat van dienst’, de vrouwen zijn vrij bescheiden en volgend.
- Ze zijn individualistisch, en zoeken bevestiging en tijd voor het overbrengen van hun denkbeelden, die vaak abstract zijn.
- Ze willen elkaar overtuigen, vaak via discussies.
- Ze lijken behoefte te hebben aan een voorzitter, leider of hiërarchische structuren.
- Ze zijn gericht op sfeer en saamhorigheid, en verliezen snel proces en doel uit het oog.
- Ze corrigeren voorzichtig en geven elkaar veel ruimte.
- Er wordt geen directe reflectie over het proces gegeven, wel op de inhoud.

DE VERLOREN GENERATIE OFWEL GENERATIE X (GEBOREN TUSSEN 1956–1970)

De vormende jaren van de Generatie X vielen samen met de economische crisis in de jaren zeventig en de massale werkloosheid, vooral onder schoolverlaters in de eerste helft van de jaren tachtig. Zij maakten daardoor geen goede start op de arbeidsmarkt, en moesten concurreren met elkaar én met de ‘boomers’ boven zich. Zelfontplooiing en individuele vrijheid zijn waarden die ook bij de Generatie X hoog in het vaandel staan, maar ze hebben minder overtrokken verwachtingen. Ze hechten minder belang aan politiek protest, en hebben een nuchtere kijk op de samenleving. Dat ze niet direct een vaste baan kregen toen ze gingen werken, hebben ze ruimschoots ingehaald, zodat nu de verloren generatie helemaal niet zo ‘verloren’ lijkt. Zodoende hebben ze de langste opleiding genoten, had meer dan 83 procent een betaalde baan, zit bijna

de helft van deze generatie in de hoogste inkomensgroep, en zijn ze tamelijk zeker over hun toekomstige inkomen.

Wiersma en Grondstra (2013) schetsen het volgende beeld van deze generatie:

- Ze zijn realistisch, toegankelijk, gericht op anderen en op samenwerken.
- Deze generatie is vrij bescheiden en onopvallend.
- Ze hebben de basis gelegd voor de automatisering.
- Ze hebben de thema's kwaliteit, diversiteit en professionalisering op de agenda geplaatst.
- Het zijn verbinders die verschillende zienswijzen benutten en ideeën combineren.

DE PRAGMATISCHE GENERATIE (GEBOREN TUSSEN 1971–1985)

De Pragmatisten zijn opgegroeid in een periode van economisch herstel, en dit zorgde voor betere kansen dan de vorige Generatie X had. Door de relatief beperkte omvang van deze generatie, mede vanwege de geboortebeperving, werden de gezinnen kleiner, hetgeen betekende dat de leden van deze generatie elkaar minder in de weg zitten bij de strijd om goede banen en inkomens. Hun zelfvertrouwen is niet altijd realistisch, ze hebben dikwijls niet de werkervaring voor de functies die ze vervullen en voor de grote stappen die ze op de carrière ladder zetten. Ze ervaren een grote druk, en stress en burn-out liggen op de loer, het 'dertigers-dilemma'.

Wiersma en Grondstra (2013) schetsen het volgende beeld van deze generatie:

- Ze streven naar vrijheid, zelfbeschikking en zelfontplooiing.
- Ze staan voor efficiëntie, autonomie en versnelling van de besluitvorming.
- Ze hebben een hekel aan trage 'poldervergaderingen' die draaien om status en draagvlak.
- Ze bouwen kennisnetwerken op over alle grenzen heen.
- Ze werken resultaatgericht, en bedenken al doende de oplossingen.
- Ze ervaren de bestaande hiërarchie als vertragend en remmend.
- Ze laten zich ondersteunen door experts, maar volgen deze niet blindelings.

DE MILLENNIALS OFWEL DE GENERATIE Y (GEBOREN TUSSEN 1986–2000)

Deze generatie is nu maximaal 37 jaar oud, en participeert nog niet zo lang op de arbeidsmarkt. Een deel ervan studeert zelfs nog. Deze generatie is opgegroeid met een overvloed aan informatie, waarbij ze op basis van hun interesse besluiten om deze wel of niet op te slaan.

Wiersma en Grondstra (2013) schetsen het volgende beeld van deze generatie:

- Ze zijn snel, slim en sociaal.
- Zij zijn zichzelf, ze respecteren en benutten verschillen, en staan voortdurend met elkaar in contact.
- Ze trekken zich weinig aan van de bestaande hiërarchie, of van wat er gebruikelijk is.
- Ze houden van een gezellige vriendschappelijke werksfeer, en van persoonlijke en positieve feedback.
- Ze eisen authenticiteit en een open en directe communicatie.

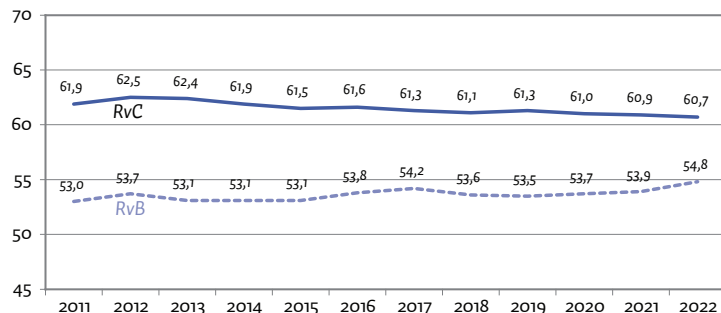
Hoe deze generaties nu aanwezig zijn in de RvC en RvB van de beursgenoteerde ondernemingen, is voor deze bijdrage nader onderzocht.

ONDERZOEK

Voor dit onderzoek zijn de gegevens over de jaren 2011–2022 van de bestuurders en commissarissen gebruikt van de negentig beursgenoteerde en statutair in Nederland gevestigde ondernemingen (Lückerath-Rovers, 2022). Deze ondernemingen waren allen in augustus 2022 beursgenoteerd, en de gegevens van deze ondernemingen zijn alleen meegenomen voor de jaren dat ze ook beursgenoteerd waren. Dat betekent dat er, in 2011, 52 ondernemingen meegenomen zijn en dit is ieder jaar uitgegroeid tot uiteindelijk 90 ondernemingen in 2022. De peildatum in ieder jaar is 31 augustus 2022. Hierna worden achtereenvolgens het verloop van de gemiddelde leeftijd en de aanwezigheid van de generaties in de RvC gedurende de jaren 2011–2022 weergegeven. Daarna volgt er een nadere analyse van de generatie-diversiteit van de negentig ondernemingen in 2022. Dit artikel is gericht op de diversiteit binnen de generaties in de RvC's van deze

Gemiddelde leeftijd commissarissen en bestuurders, 2011–2022

FIGUUR 1



ondernemingen, maar ter informatie worden steeds de gegevens van de RvB ook weergegeven.

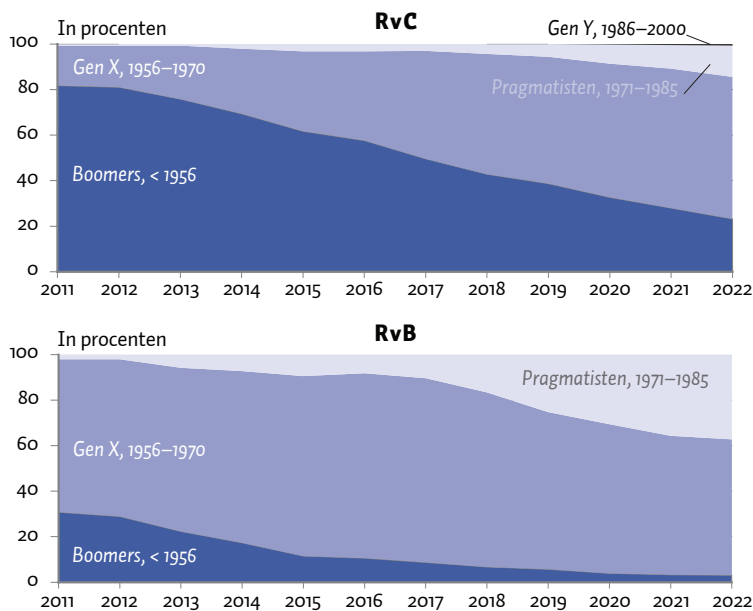
GEMIDDELDE LEEFTIJD

De gemiddelde leeftijd in de RvC is relatief stabiel gebleven, zie figuur 1. In 2011 waren de commissarissen gemiddeld 61,9 jaar oud, en in 2022 60,7 jaar. Echter, als we kijken naar de standaarddeviatie dan is de range rondom dit gemiddelde in 2022 wel groter geworden. De standaarddeviatie was 7,0 in 2011, wat betekent dat ongeveer twee derde (68 procent) van de commissarissen tussen de 55 en 69 jaar oud was, en in 2022 was de standaarddeviatie 9,1 waardoor deze range groter wordt en van 52 tot 70 jaar loopt.

Dit betekent dat er iets meer variatie qua leeftijden in de RvC is gekomen, maar dat er geen sprake is van een verjonging van het gemiddelde.

Generatie commissarissen en bestuurders, 2011–2022

FIGUUR 2



VERTEGENWOORDIGING GENERATIES 2011–2022

Van iedere commissaris en bestuurder is er vervolgens bepaald tot welke van de vier generaties hij of zij behoort. De percentuele verdeling van de generaties over de verschillende jaren is weergegeven in figuur 2. Hierin wordt het duidelijk dat 82 procent van de commissarissen in 2011 nog tot de Babyboomers behoorde, 17 procent tot Gen X, en nog geen 1 procent tot de Pragmatisten. De bestuurders liepen daar nog iets op voor, want aldaar had Gen X in 2011 reeds een ruime meerderheid van 67 procent. Generatie Y was in 2011 maximaal 26 jaar.

Voor de commissarissen vindt de omslag van de Babyboomers naar Gen X plaats in 2018, nog maar 43 procent is dan een Babyboomer en 53 procent is afkomstig van Gen X (4 procent Pragmatist). In de RvB is in 2018 ruim driekwart afkomstig van Gen X, maar vervolgens neemt dit percentage richting 2022 alweer af. In 2022 is het aandeel Gen X nog maar 60 procent, en zijn de Pragmatisten (37 procent) op weg om het over te nemen.

Bij de RvC is dat in 2022 nog niet het geval, en is Gen X haar aandeel (62 procent) nog aan het vergroten ten koste van de Babyboomers (23 procent). De Pragmatisten zijn hier nog een kleine minderheid (14 procent). De eerste com-

missarissen (twee personen) van Gen Y worden pas in 2021 benoemd, en in 2022 zijn dit er drie (0,6 procent). Gen Y is nog niet gesignaleerd in de RvB.

ONDERNEMINGEN MET DIVERSE GENERATIES IN 2022

Interessant is ook om te kijken in hoeverre individuele ondernemingen meer of minder divers zijn qua generaties in de RvC. Daarvoor is er per onderneming een diversiteits-score voor generaties berekend: de *Blau-score* (Blau, 1977). De Blau-score berekent de mate van heterogeniteit door te kijken naar de werkelijke verdeling (p) over het mogelijk aantal categorieën (k). De minimale score is altijd 0 (iedereen zit dan in dezelfde categorie); de maximale score hangt af van het aantal categorieën en wordt berekend als $(k-1)/k$. Bijvoorbeeld voor genderdiversiteit is de maximale score 0,5 ($k = 2$). In deze studie zijn er vier mogelijke categorieën ($k = 4$) en is de maximale score dus 0,75.

De Blau-score voor elke RvC kijkt vervolgens naar de proportie (p) van de commissarissen in iedere categorie (k), en wordt daarna als volgt berekend:

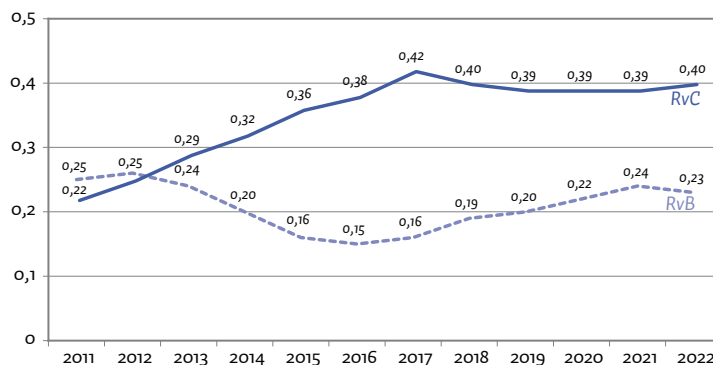
$$\text{Blau_generatie} = 1 - \sum (p_k^2)$$

Figuur 3 laat wel duidelijk zien dat voor de RvC de diversiteit qua generaties is toegenomen, en de gemiddelde Blau-score steeg van 0,22 in 2011 tot 0,40 in 2022. Dit bevestigt het beeld uit figuur 2, dat de eenzijdige samenstelling in 2011 (82 procent was Babyboomer) nu meer verdeeld is over drie generaties (Boomers, Generatie X en een klein aandeel Pragmatisten). Het toont duidelijk de generatiewisseling aan, maar eentje waarbij er met name een verschuiving plaatsvindt tussen twee generaties, en dus nog niet een meer evenwichtige verdeling over drie of zelfs vier generaties. Het zou dus zelfs zo kunnen zijn dat als er, over een paar jaar, een gelijke verdeling tussen Generatie X en de Pragmatisten te zien is, zoals in 2011 tussen de Babyboomers en Generatie X, de Blau-score dan weer zal dalen naar het niveau van 2011.

De Blau-score van de RvB beweegt in de jaren 2011–2022 rond de 0,20. De RvB is relatief homogeen samenge-

Blau-score van de generaties in RvB en RvC

FIGUUR 3



steld als het gaat om generaties. Dit wordt mede veroorzaakt door het carrièrepad van bestuurders, waarbij het niet voor de hand ligt dat jonge dertigers al toetreden tot de RvB.

MEEST DIVERSE ONDERNEMINGEN IN 2022

Drie ondernemingen, Porceleyne Fles (alias Royal Delft), Koninklijke Brill en ABN Amro, behaalden de hoogste Blau-score (resp. 0,67 voor Porceleyne Fles, en 0,65 voor Brill en ABN Amro). Vanwege het ontbreken van Generatie Y in de bestuurskamer wordt de maximale score van 0,75 in 2022 door geen van de negentig ondernemingen gehaald. Zelfs niet bij Porceleyne Fles, die als enige onderneming wél alle vier de generaties in de RvC heeft, maar de RvC bestaat uit zes leden en met vier categorieën is een gelijke verdeling over de generaties, en dus een maximale Blau-score, niet haalbaar. De verdeling over de vier generaties is 1:1:3:1 (*Boomer : Gen X : Pragmatist : Gen Y*), en derhalve een Blau-score van 0,67. Bij Brill en ABN Amro ontbreekt Gen Y, maar zijn de overige drie generaties redelijk gelijk verdeeld (Koninklijke Brill, 1:1:1, en ABN Amro, 2:3:2).

Elf ondernemingen hadden een Blau-score van 0 voor de RvC – wat dus betekent dat alle commissarissen uit dezelfde generatie afkomstig zijn. Bijvoorbeeld ASMI, Randstad, BAM en Arcadis hebben een RvC van zes commissarissen,

die alle zes afkomstig zijn uit de Generatie X. De RvB's van de negentig ondernemingen zijn qua generaties minder divers – en in 2022 hadden 46 ondernemingen een Blauw-score van 0, omdat de RvB uit alleen Generatie X bestaat.

AFSLUITING

Wat betekent dit nu voor de besluitvorming in de bestuurskamer? Er is nog maar weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen generatie-diversiteit en de prestaties van de onderneming. Daar komt bij dat 'de prestaties van de onderneming' niet langer beperkt zouden moeten zijn tot de 'ouderwetse' winst-en verliesrekening of aandeelhouderswaarde, maar een optelsom is van waardecreatie voor verschillende belanghebbenden (langetermijnwaardecreatie in de Corporate Governance Code). Toekomstig onderzoek zou moeten uitwijzen of generatie-diversiteit inderdaad leidt tot meer en ander vormen van waardecreatie.

Toch zijn er aanwijzingen dat belangrijke informatie ontbreekt als de top van de onderneming te homogeen is samengesteld. Het leidt tot groepsdenken en tunnelvisie. Onderzoek heeft bijvoorbeeld aangetoond dat de te homogene samenstelling, onder andere wat betreft opleiding, van het Internationaal Monetair Fonds (IMF) de reden was waarom het IMF de financiële crisis van 2008 niet had zien aankomen. Het IMF zag de steeds groter wordende risico's niet, vanwege 'een hoge mate van groepsdenken', 'intellectuele bijziendheid', 'een algemeen geldende visie dat een financiële crisis onwaarschijnlijk was', en door 'het ontbreken van initiatieven om tegengestelde visies op te werpen' (IEO, 2011).

Een meer diverse top is daarom belangrijk om andere perspectieven boven tafel te krijgen en om tegengestelde visies te bespreken. Dat geldt voor alle vormen van diversiteit, maar generaties voegen daar minstens twee andere dimensies aan toe. Allereerst verschillen generaties in hun onderhandelingsstijl, en dit heeft gevolgen voor het besluitvormingsproces; en ten tweede verschillen generaties in hun (langetermijn)doelen, en dit heeft gevolgen voor de strategie.

Allereerst is er een verschil in stijl tussen generaties wanneer het gaat om het besluitvormingsproces. Het onderzoek van Wiersma en Grondstra (2013) naar de verschillen

in conflictstijlen laat zien dat er (weliswaar relatief kleine) verschillen zijn tussen de conflictstijlen van de generaties. Babyboomers zijn het meest bedreven in 'onderhandelen' als conflictstijl, zij geven meer ruimte aan anderen, en wegen belangen tegen elkaar af. Wiersma en Grondstra veronderstellen dat dit komt vanwege het introduceren en hanteren van het poldermodel in politiek en maatschappij. Deze stijl kan echter tot irritatie leiden bij de jongere generaties als er sprake is van tijdverlies, traagheid en inefficiëntie. Uit het onderhavige onderzoek blijkt dat het aandeel van de Babyboomers nu afneemt in de RvC, en dat Generatie X het overneemt. De Generatie X kiest, meer dan de andere generaties, vaker voor 'vermijden' als conflictstijl. Ze komen minder voor zichzelf op, en zijn erg op anderen gericht. Hierdoor worden ze ook wel beticht van besluiteloosheid of van uitstelgedrag. De Pragmatisten zijn nog een kleine minderheid in de RvC, maar nemen het in de RvB al wel geleidelijk over. Deze generatie is conflictvaardig, en kan ook wisselen van conflictstijl als dat strategisch nodig is om de eigen belangen te dienen. Generatie Y is nog maar net begonnen op deze posities, en zou hoog scoren met 'doordrukken' als conflictstijl, en relatief laag op 'toegeven' of 'vermijden'. Daardoor kunnen ze misschien doortastend, energiek en assertief overkomen, maar ook drammerig en met weinig oog voor anderen. Deze conflictstijlen zullen de besluitvormingsprocessen in de bestuurskamer gaan beïnvloeden.

Ook inhoudelijk verschillen de generaties van elkaar. In algemene zin bepaalt het samenstel van de aanwezige generaties, die ieder in een andere levensfase zitten, de tijdsgesce – waarbij de 'midlife-generatie' de leidende generatie is, en er een stemmingswisseling ontstaat als de generaties naar een volgende levensfase verschuiven (Bontekoning, 2007). Een te eenzijdige samenstelling van de RvC zou kunnen leiden tot verschillen in de onderwerpen die de generaties belangrijk vinden. Door de invloeden van jonge generaties toe te laten in bijvoorbeeld de strategieontwikkeling, kunnen er prille trends op een praktische wijze worden meegenomen, en ook het vernieuwen van een organisatiecultuur verloopt vlotter en vloeiender als de invloed van een nieuwe generatie wordt toegelaten (Bontekoning, 2007). In dit onderzoek hebben

we het nog niet eens gehad over de Generatie Z (geboren tussen 2001–2015). Deze *digital natives*, en toekomstige consumenten en belanghebbenden, die anders omgaan met technologie en digitalisering, en die weer minder hechten aan bezit, maar wel aan duurzaamheid, inclusiviteit en openheid, zullen weer naar andere producten en diensten vragen dan de vorige generatie. Door de RvC en de RvB uit te sluiten van deze standpunten, zal dit leiden tot organisaties die op de toekomst minder goed zijn voorbereid.

Laten we dit illustreren met twee ondernemingen waar de Blau-score van zowel de RvC als RvB nul was: ASMI en Randstad. In zowel de RvB als de RvC zitten er dus alleen bestuurders en commissarissen uit dezelfde generatie. Beide ondernemingen zitten echter in een sector (technologie en werkgelegenheid) waarbij nieuwe businessmodellen, digitalisering en transformatie naar nieuwe werkvormen een belangrijke rol spelen. Verschillende generaties gaan anders met deze vraagstukken om, en hechten aan andere doelen. Betekent dit dan dat ondernemingen die te homogeen zijn samengesteld belangrijke informatie missen? En zo ja – wat betekent dat dan voor de financiële en niet-financiële prestaties van een onderneming? Kunnen ze zich voldoende inle-

ven in de belangen en waarden van hun stakeholders? En wordt er wel voldoende ingezet op een echte langetermijn-waardecreatie waarvan toch vooral de volgende generaties zouden moeten profiteren?

Een veel gehoord argument tegen het benoemen van een jongere commissaris is het vastgeroeste idee dat een commissaris zelf bestuurservaring moet hebben, waardoor automatisch alleen mensen aan het einde van hun carrière een kans maken. Het gaat echter in een RvC niet om de ideale commissaris, maar om de optimale samenstelling van het team. Hiervoor is zeker bestuurservaring nodig, maar op andere punten kunnen jongere commissarissen, van een andere generatie, bijdragen aan de diversiteit van standpunten.

Tot slot – indien het opnemen van te jonge commissarissen of bestuurders toch niet wenselijk of mogelijk is, dan is een *shadow board* misschien een alternatief. Zo'n 'schaduwbestuur', met daarin jongere medewerkers, zou kunnen helpen om millennials betrokken te kunnen houden, of om veranderende marktomstandigheden bij te houden. Ze kunnen helpen bij het heruitvinden van bedrijfsmodellen, culturele transformatie en een herontwerp van processen (Jordan en Sorell, 2022).

LITERATUUR

Becker, H.A. (1992) *Generaties en hun kansen*. Amsterdam: Meulenhoff.

Blau, P.M. (1977) *Inequality and heterogeneity*. Glencoe, IL: Free Press.

Bontekoning, A.C. (2007) *Generaties in organisaties: Een onderzoek naar generatieverschillen en de effecten daarvan op de ontwikkeling van organisaties*. Proefschrift Universiteit van Tilburg.

Diepstraten, I., P. Ester en H. Vinken (1999) Over generaties gesproken: Alter- en ego-beelden van

generaties in Nederland. *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 26(3), 344–370.

EC (2010) *Corporate governance in financial institutions: Lessons to be drawn from the current financial crisis, best practices*. Europese Commissie, juni. Te vinden op eur-lex.europa.eu.

IEO (2011) *IMF performance in the run-up to the financial and economic crisis: IMF surveillance in 2004–07*. Rapport, Independent Evaluation Office (IMF), 24 augustus.

Jordan, J. en M. Sorell (2022) Why you should create a 'shadow board' of younger employees. *Harvard Business Review*, 4 juni.

Lückerath-Rovers, M. (2022) *The Dutch Female Board Index 2022*. TIAS School for Business and Society.

Wiersma, N. en M. Grondstra (2013) Zijn conflictstijlen generatiegebonden? *NMI Tijdschrift Conflictmanagement*, 1, 42–46.