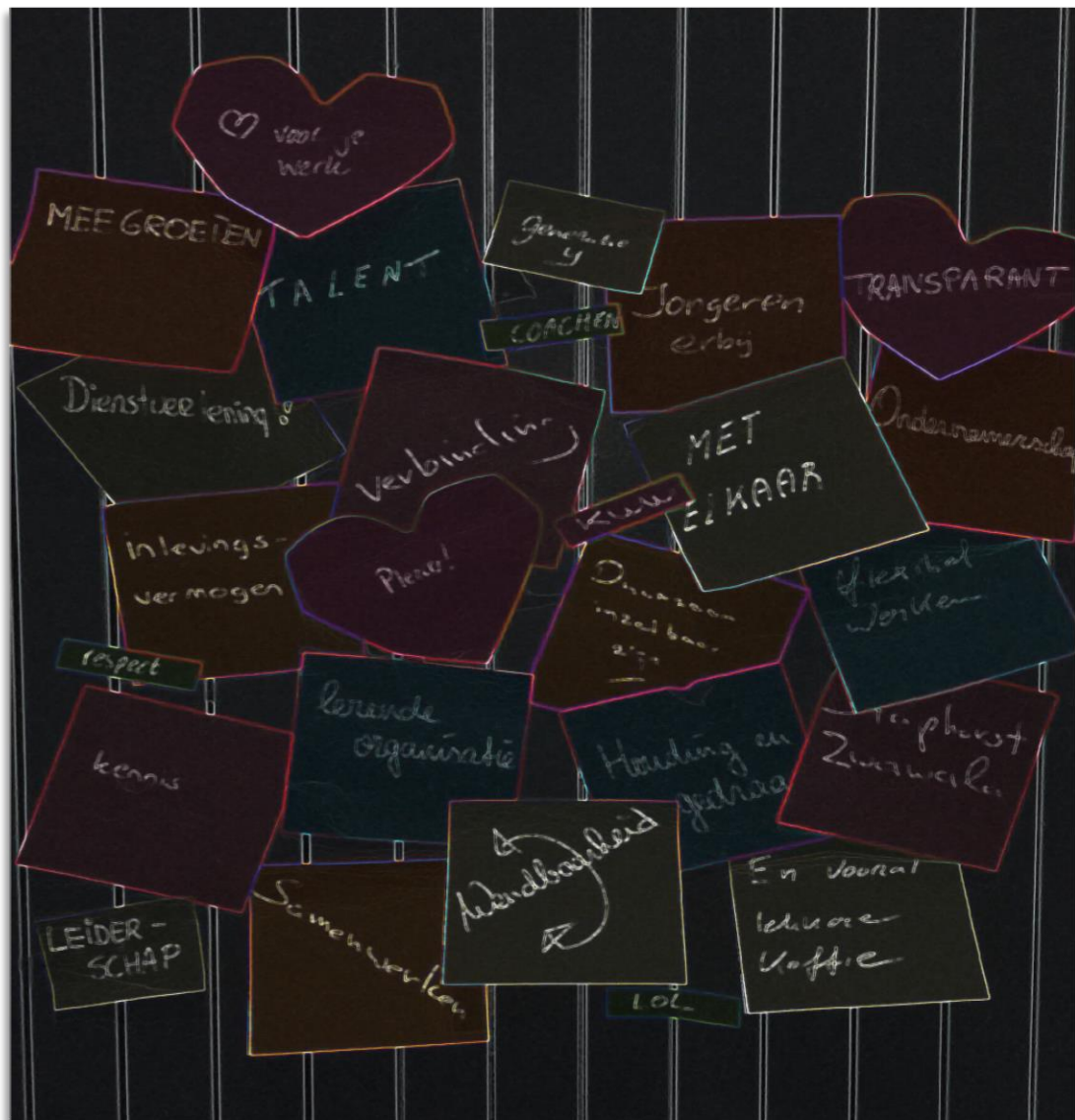


Strategische HR visie 2016 - 2018

'Een lerende organisatie die zich richt op wendbaarheid en verbinding'



Inhoud

Inleiding	3
Deel 1. Ontwikkelingen en veranderingen	4
1.1 Wendbaarheid en verbinding met de inwoners & ondernemers	4
<i>Houding & gedrag</i>	5
1.2. Wendbaarheid en verbinding met de samenleving	6
<i>Participatiesamenleving</i>	6
<i>Digitale samenleving</i>	6
<i>Arbeidsmarkt</i>	7
1.3. Wendbaarheid en verbinding met elkaar	9
<i>Met elkaar</i>	9
1.4. Lerende organisatie.....	10
Deel 2. HR pijlers	11
2.1. Wendbaarheid & eigen verantwoordelijkheid	12
2.2. Verbinding & inzetbaarheid	13
2.3. Persoonlijk leiderschap.....	14
Bijlagen	
Bijlage 1. Hoofdkenmerken van de vier generaties.....	15

Inleiding

Sinds de vorige Human Resource visie 'HR kadernota 2006 – 2010' is er in gemeenteland veel veranderd. We zien dat de ontwikkeling naar een participatiesamenleving een andere rol vraagt van de (lokale) overheid. We moeten meer doen met minder financiële middelen. De digitalisering gaat in sneltreinvaart verder en de effecten van de vergrijzing worden sterker zichtbaar. Die bewegingen zullen de komende jaren voortduren en dat betekent een constante dynamiek en toenemende complexiteit in het lokaal bestuur.

Deze ontwikkelingen vormen een grote uitdaging voor de gemeente Steenwijkerland. Zowel het bestuur als de organisatie zijn zich daarvan bewust. In het coalitieakkoord 2014 - 2018 'Verantwoord anders' kiest het bestuur voor een bestuursstijl en een organisatie die de samenleving als uitgangspunt nemen (en niet het gemeentehuis). De organisatie is in 2014 gestart met het traject 'Toekomstagenda'. Hierin is organisatiebreed gekeken naar de consequenties van de landelijke trends en ontwikkelingen voor onze manier van werken. Er kwam een duidelijk gezamenlijk beeld naar voren: 'zorg dat je kunt meebewegen met de ontwikkelingen en investeer in de thema's participatie, dienstverlening, samenwerking en interne organisatie'. Met andere woorden: we willen als organisatie wendbaar zijn en ervoor zorgen dat onze medewerkers beschikken over kennis en vaardigheden voor de nieuwe taken en rollen van de gemeente. Om deze ontwikkelingen te ondersteunen is het van belang onze HR visie bij de tijd te houden. Daarom nu dit document, dat in samenspraak met alle geledingen van de organisatie tot stand is gekomen.

De essentie is dat organisatie en medewerkers van de gemeente Steenwijkerland in staat moeten zijn zich aan te passen aan continu veranderende omstandigheden. De druk waarmee dit vaak gepaard gaat, vraagt om wendbaarheid, om verbinding (van zowel de organisatie als van de medewerker) én om ruimte om te leren. Dat is dan ook de kern van deze strategische HR visie: een lerende organisatie die zich richt op wendbaarheid en verbinding. Wendbaarheid en verbinding met de inwoner, de samenleving en elkaar. Deze kernbegrippen krijgen elke dag opnieuw vorm in de dienstverlening aan onze inwoners, de samenwerking tussen collega's en onze bijdrage aan de samenleving. Zo is het ook verwoord in de organisatievisie: 'Een verantwoordelijke maatschappij, een verbindende gemeente en een wendbare organisatie'.

Deze HR visie biedt de medewerkers en leidinggevenden houvast over de koers van de gemeente Steenwijkerland en geeft richting aan het HR beleid. In het eerste deel van deze HR visie 2016-2018 van de gemeente Steenwijkerland werken we de genoemde kernbegrippen verder uit. In het tweede deel mondt dit uit in een aantal HR-pijlers.

Lerende organisatie, wendbaarheid en verbinding

Deel 1. Ontwikkelingen en veranderingen

Ontwikkelingen vragen om een *lerende organisatie*, *wendbaarheid* en *verbinding*. Dit stelt eisen aan doelen, besturing en gedrag. Dit deel gaat in op de ontwikkelingen in de omgeving en veranderingen die op de gemeente Steenwijkerland afkomen.

1.1 Wendbaarheid en verbinding met de inwoners en ondernemers

Dienstverlening draait voor een belangrijk deel om de beleving van de inwoner. Dit staat dan ook centraal in onze Visie op dienstverlening 2015-2019 'De inwoner wordt als gast ontvangen bij de gemeente Steenwijkerland. Hij ervaart dat zijn vraag en bedoeling centraal staan. De inwoner vertrouwt op een goede afhandeling met de juiste kwaliteit'.

Wat vraagt de inwoner?

'Vanuit gesprekken die het college met inwoners en ondernemers heeft gevoerd en concrete voorbeelden uit de praktijk zijn de wensen van inwoners op het gebied van dienstverlening geïnventariseerd. Hieronder een greep uit de wensen van de inwoner en hoe de gemeente als dienstverlener hierop aansluit'.



- Uit de Visie op dienstverlening Steenwijkerland 2015-2019

We willen de vraag van de inwoner graag goed begrijpen, om hem zo goed mogelijk van dienst te kunnen zijn. Niet de regelgeving is het doel, maar de vraag en bedoeling van de inwoner staan centraal. We zoeken naar verbinding en kijken naar het totaal. Onze dienstverlening is doelgericht en sluit aan op de vraag van de inwoner.

Houding & gedrag

Dienstverlening begint bij de houding en het gedrag van de medewerker. Daarbij gaat het om alle medewerkers in de organisatie. Om de inwoner als gast te kunnen ontvangen, nemen we de principes van goed gastheerschap als uitgangspunt. Dit betekent dat we ons zelf continu de vraag stellen: 'Hoe kan de inwoner en ondernemer zo goed mogelijk worden geholpen'. Van medewerkers vraagt dit om een goede gespreksvoering, inlevingsvermogen, het hebben van de juiste kennis en het geheel kunnen zien.

Belangrijke elementen uit de toekomstvisie:

- Wendbaar en flexibel, om mee kunnen bewegen in de snel veranderende wereld.
- Dienstverlenend en faciliterend omdat de inwoners hoge(re) verwachtingen hebben.
- Ruimte gevend aan de steeds mondiger inwoners en aan de zelfredzaamheid.
- Betrouwbaar en transparant in de digitale en multimediale wereld.

- Uit Concernplan Steenwijkerland
'Wat is de vraag?' 2015-2018

Iedere medewerker is ambassadeur van de gemeente. Dat geldt nog sterker voor medewerkers met direct klantencontact.

1.2. Wendbaarheid en verbinding met de samenleving

De gemeente Steenwijkerland voelt zich sterk verbonden met de samenleving. Onze samenleving is voortdurend onderhevig aan veranderingen. Een aantal van deze veranderingen werkt door in onze HR visie.

Participatiesamenleving

Er ontstaat een samenleving waarin burgers meer aangesproken worden op hun eigen kracht. Inwoners vinden zich in toenemende mate via informele (sociale) netwerken om een gedeelde vraag of gezamenlijk probleem aan te pakken. Overheden zijn weliswaar steeds professioneler, maar voor de verwezenlijking van hun beleidsdoelstellingen ook meer afhankelijk geworden van samenwerking met verschillende maatschappelijke organisaties. Samenwerking, ook publieke samenwerking, is een logisch antwoord hierop. Tegelijkertijd is de overtuiging gegroeid dat het gemeentelijke schaalniveau in veel gevallen het beste toegerust is om een antwoord te geven op maatschappelijke opgaven ('gemeente als eerste overheid'). De gemeente is het gezicht van de overheid richting inwoners. Als gevolg van deze overtuiging decentraliseert de landelijke overheid taken en bevoegdheden naar de lokale overheid. Er zitten ook nadelen aan decentralisatie. Vaak wordt bij decentralisatie efficiencykorting toegepast, waardoor op lokaal niveau financiële knelpunten ontstaan. Ook brengt decentralisatie het risico van rechtsongelijkheid met zich mee. Dit zorgt ervoor dat de decentralisatie door de centrale overheid wordt ingekaderd, wat leidt tot een toename van regeldruk.

Het antwoord op deze ontwikkelingen zijn regievoering en samenwerking. De gemeente is het gezicht van de overheid richting de inwoners. Dit alles leidt tot een aantal nieuwe uitdagingen voor gemeentelijke organisaties: beperken tot de kerntaken, meer samenwerking, minder regeldruk en andere rollen voor ambtenaren.

Digitale samenleving

De samenleving digitaliseert steeds meer. De toenemende digitalisering en informatisering blijven hun invloed uitoefenen. Er blijven nieuwe producten en diensten ontstaan, (virtueel) communiceren kost nagenoeg niets en heeft vergaande consequenties. De snelheid blijft toenemen, functies worden in toenemende mate geïntegreerd en er blijven nieuwe beroepen, specialisaties en arbeidsvormen ontstaan. Door digitalisering kunnen we efficiënter werken en ontstaan er nieuwe communicatiemogelijkheden, met elkaar en met de inwoners en ondernemers. Informatie kent geen grenzen meer.

'Persoonlijk waar nodig, digitaal waar mogelijk'.

- Uit Coalitieakkoord 2014 - 2018
'Verantwoord anders'

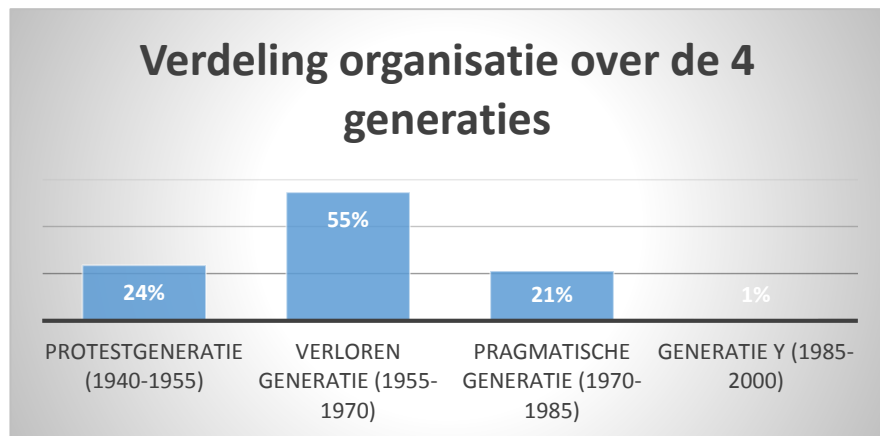
De technologische ontwikkelingen bieden ons veel nieuwe kansen en mogelijkheden om efficiënter te werken en om op nieuwe manieren met de inwoners en ondernemers te communiceren. Deze ontwikkelingen brengen echter ook nieuwe risico's en dilemma's met zich mee, bijvoorbeeld op het gebied van transparantie en integriteit. Van medewerkers verlangen we dat ze openstaan voor nieuwe technieken en die optimaal gebruiken.

Arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt is een terrein waarop maatschappelijke veranderingen zich manifesteren. Het aanbod van arbeidskrachten vermindert. Het gaat daarbij om ontgroening, vergrijzing, toename van opleidingsniveau en flexibilisering.

De vergrijzing en ontgroening zijn goed zichtbaar in ons huidig personeelsbestand. Bijna 80% heeft de leeftijd van 45 jaar of ouder. De gemeente krijgt in de nabije toekomst dan ook in toenemende mate te maken met oudere medewerkers. Het belang van duurzame inzetbare medewerkers neemt, nu steeds meer medewerkers op leeftijd actief zijn in het arbeidsproces, toe. Daarbij komt dat minder jonge mensen de arbeidsmarkt instromen en dat de 'babyboomers' de arbeidsmarkt in grote aantallen verlaten. Talent wordt schaarser.

Om talent aan te kunnen trekken moet de gemeente Steenwijkerland ook in de toekomst een aantrekkelijke werkgever blijven. Daarbij komt dat de nieuwe generaties andere eisen stellen



aan het werk. Ze willen vooral ruimte en verantwoordelijkheid en zijn minder gevoelig voor organisatorische hiërarchie¹.

Een andere belangrijke ontwikkeling is de toename van het gemiddelde opleidingsniveau van de (beroeps)bevolking. Er werken, vergeleken met de private sector, relatief veel hoger opgeleiden bij de gemeentelijke overheid. Dat heeft alles te maken met het niveau dat vereist is om het veelomvattende takenpakket van de gemeentelijke overheid te kunnen realiseren. Het werven van personeel wordt voor de gemeente daardoor niet makkelijker: er worden nogal wat kwalitatieve eisen gesteld. Door de verwachte economische groei op de middellange en lange termijn, het toenemend aandeel van de dienstensector in de Nederlandse economie en een aantal technologische ontwikkelingen neemt de vraag naar hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt in het algemeen ook toe. Dit heeft tot gevolg dat er

¹ Bijlage 1 - Hoofdkenmerken van de vier generaties.

een groter beroep wordt gedaan op hoger opgeleiden op een toch al gespannen arbeidsmarkt.

De flexibilisering neemt toe. Het is een uiting van de omslag van een industriële economie naar een netwerk- en diensteneconomie. Ook de arbeidsmarkt van de gemeente zal verder flexibiliseren, onder andere doordat er (ook intern) steeds vaker (gelegenheids)samenwerkingsvormen ontstaan. Naast een belangrijke kern van medewerkers met een vast dienstverband zal een mix van collega's met een flexibel dienstverband werken. De gemeente Steenwijkerland anticipeert zo op de veranderende arbeidsmarkt en heeft daardoor de mogelijkheid om de gewenste hoeveelheid kwaliteit aan medewerkers wendbaar meer te laten 'mee-ademen' met onze vraag.

'Samenwerking met andere gemeenten moet worden gezocht om expertise te delen en inhuur van derden te verminderen'.

- Uit Coalitieakkoord 2014 - 2018
'Verantwoord anders'

Al deze ontwikkelingen bieden kansen in de samenwerking: jong naast 'oud', vaste medewerkers naast flexibele inhuur en verschillende culturele achtergronden. De wederzijdse verwachtingen moeten we blijven benadrukken om de kracht van verschillen te verzilveren.

1.3. Wendbaarheid en verbinding met elkaar

Wij maken zelf onderdeel uit van de brede maatschappelijke ontwikkelingen. Het onderscheid tussen werk en privé vervaagt steeds meer. De veranderende samenstelling van het personeelsbestand is een inspiratiebron voor samenwerken. De trends in de samenleving hebben invloed op de wendbaarheid en de verbinding met elkaar en de organisatie.

Niet alleen inwoners maar ook medewerkers vinden zich in toenemende mate via informele (sociale) netwerken om een gedeelde vraag of gezamenlijk probleem aan te pakken. Zonder formele opdracht maar met een gemeenschappelijk doel. Dit heeft ook gevolgen voor de organisatiestructuur. Hiërarchie wordt minder relevant. Het is niet de functie of positie die bepaalt wat je te zeggen hebt. Verhoudingen worden meer gelijkwaardig. Het is de persoon, dus wie je bent, wie je kent en wat je doet wat bepaalt wat je invloed is. Invloed wordt 'verdiend' door persoonlijk leiderschap.

Met elkaar

Belangrijk is om met elkaar samen te werken, in projecten, groepen en in verschillende rollen, uiteindelijk altijd voor de klant. Hiervoor moeten we over grenzen heen kijken, over de grenzen van functies, teams en afdelingen. Bereid zijn om kennis te delen en de verschillen te benutten.

De relatie met de leidinggevende is gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect. Beiden dienen hetzelfde belang, ieder in zijn eigen rol. De leidinggevende geeft feedback op het functioneren van de medewerker en de medewerker geeft op zijn beurt feedback aan de leidinggevende.

'Waarom doe je bepaalde dingen wel en andere juist weer niet? Wat zijn jouw drijfveren voor je doen en laten? En welke waarden zijn voor jou belangrijk?

- Uit de Toekomstagenda

1.4. Lerende organisatie

De gemeente creëert een omgeving waarin ruimte is voor leren en ontwikkelen. Een lerende organisatie bevordert de scholing en ontwikkeling van de medewerkers om zichzelf voortdurend aan te passen aan haar veranderende omgeving. Deze continue transformatie vereist naast het aanleren van nieuwe vaardigheden ook het afleren van oude gewoontes. Het belangrijkste kenmerk van een lerende organisatie is dat de organisatie, net als het individu, de mogelijkheid heeft om te leren en zo kan anticiperen op veranderingen die op de organisatie afkomen.

Medewerkers zijn doorslaggevend voor ons succes. Het zijn immers de medewerkers die zorgen voor wendbaarheid en verbinding naar de inwoners en ondernemers. Vandaar dat

het noodzakelijk is dat medewerkers zich te blijven ontwikkelen. Als lerende organisatie passen we ons wendbaar aan de klantwensen in een veranderende samenleving aan. Hierdoor verandert de manier waarop we ons organiseren continu; functies verdwijnen en nieuwe functies ontstaan. Dit biedt de medewerkers die zich blijven ontwikkelen volop kansen. De verantwoordelijkheid voor deze ontwikkeling ligt bij de medewerker zelf.

Jezelf blijven ontwikkelen is hiermee niet vrijblijvend. Gegeven de noodzaak om inzetbaar te blijven en gelet op de ruime mogelijkheden die geboden worden, wordt er vanuit gegaan dat kansen ook worden benut. Het is van groot belang dat medewerkers bereid zijn om hun kennis en kwaliteiten breed te ontwikkelen en in te zetten.

‘Een laagdrempelige organisatie waar de medewerker klaarstaat voor de inwoners en ondernemers. Onze uitdaging is het verder ontwikkelen van onze dienstverlenende houding die zichtbaar is in gedrag’.

- Uit Coalitieakkoord 2014 - 2018
‘Verantwoord anders’

Deel 2. HR pijlers

In het tweede deel ligt de nadruk op de pijlers voor het HR beleid. De uitdagingen en verantwoordelijkheden leiden tot een lerende organisatie die zich richt op verbinding en wendbaarheid. Elke dag verbinden we ons met inwoners, ondernemers, collega's en de samenleving die vragen om een wendbare opstelling. De HR visie toont in welke dynamiek de gemeente Steenwijkerland opereert. In deze dynamiek moeten steeds vaker verschillende perspectieven met elkaar worden gecombineerd zoals maatwerk bieden en efficiënt werken, houden aan wet- en regelgeving en zorg tonen voor de inwoners, ruimte nemen en strakke processen volgen. Dit en de in deel 1 beschreven ontwikkelingen en veranderingen dagen ons uit om te investeren op:

1. Wendbaarheid & eigen verantwoordelijkheid
2. Verbinding & inzetbaarheid
3. Persoonlijk leiderschap



2.1. Wendbaarheid & eigen verantwoordelijkheid

Wendbaarheid is nodig omdat de samenleving en collega's daar om vragen. Bij onze manier van werken sluiten we aan bij de behoefte van de inwoners en de medewerkers. Werken wordt hierdoor steeds flexibeler, in tijd, plaats en samenwerkingsvormen.

'Trends die nu zo overduidelijk zijn, kunnen komende jaren weer opgevolgd worden door andere, nieuwe trends die we nu nog niet in het vizier hebben. Veranderingen volgen elkaar in steeds rapper tempo op'.

- Uit Concernplan Steenwijkerland
'Wat is de vraag?' 2015-2018

Wendbaarheid en eigen verantwoordelijkheid in werktijden is nodig omdat inwoners meer buiten de traditionele kantooruren om diensten willen afnemen. Ook de participatiesamenleving vraagt om andere werktijden. Daarbij worden de wensen van de medewerkers steeds individueler. Werken op wat vroeger 'ongebruikelijke' tijden en plaatsen waren, wordt steeds normaler. De gemeente geeft medewerkers het vertrouwen en de ruimte om tijd- en plaatsafhankelijk te werken.

'De vraagstukken waar de gemeente voor staat ontwikkelen zich snel en vragen om een wendbare organisatie en medewerkers. Daarom blijven we investeren in de mobiliteit van medewerkers door het optimaal benutten van de talenten van medewerkers'.

- Uit Coalitieakkoord 2014 - 2018
'Verantwoord anders'

Wendbaarheid en eigen verantwoordelijkheid is ook nodig in het samenwerken. De noodzaak groeit om kennis te delen en gebruik te maken van kennis en ervaring van collega's, netwerken en de samenleving. Steeds vaker wordt gewerkt in projectgroepen of in informele tijdelijke verbanden buiten de hiërarchische context. Deze ontwikkelingen hebben gevolgen voor de koers van het HR beleid. Zo zullen in de toekomst leidinggevende rollen minder voorkomen. Ook worden de profielen algemener met meer

ruimte voor ondernemend werken en competenties die daarvoor nodig zijn.

2.2. Verbinding & inzetbaarheid

Iedereen krijgt de kans om talenten en vaardigheden te ontwikkelen om zo zijn of haar eigen loopbaan vorm te geven. Uitgangspunt bij verbinding is dat de wijze waarop de gemeente Steenwijkerland omgaat met haar inwoners hetzelfde is als de wijze waarop de gemeente omgaat met haar medewerkers.

De arbeidsverhoudingen zijn volwassen en gebaseerd op wederkerigheid en gedeelde belangen. Bij een volwassen arbeidsverhouding hoort dat de medewerker en de gemeente over en weer waarde blijven toevoegen. Dit vraagt van de medewerker en leidinggevende verbinding en de bereidheid zich in te spannen om dit blijvend te realiseren. Een andere rol of functie binnen de gemeentelijke organisatie kan daarbij aan de orde zijn. Het is echter niet

‘De inwoner wordt als gast ontvangen bij de gemeente Steenwijkerland. Hij ervaart dat zijn vraag en bedoeling centraal staan. De inwoner vertrouwt op een goede afhandeling’.

- Uit de Visie op dienstverlening
Steenwijkerland 2015-2019

vanzelfsprekend dat de hele loopbaan binnen de gemeente Steenwijkerland gestalte krijgt. Leidinggevende en medewerker toetsen periodiek in hoeverre en op welke wijze de gemeentelijke organisatie en de medewerker een goede match blijven vormen.

Een steeds veeleisender klantvraag, langere loopbanen en een krappere arbeidsmarkt maken de inzetbaarheid van medewerkers en de aandacht voor (talent)ontwikkeling van doorslaggevend belang. Er zijn al stappen gezet om de inzetbaarheid bij medewerkers te vergroten. Om hierin blijvend stappen te maken, is het belangrijk dat men doordrongen is van het belang dat medewerkers en leidinggevendens daarnaar handelen en ook van de mate waarin. Wie meegroeit blijft duurzaam inzetbaar. Een loopbaanstap is een belangrijke mogelijkheid. Dit hoeft niet per definitie verticaal te zijn door promotie; een horizontale stap ter verbreding kan ook verrijkend zijn. Soms is het zelfs beter om een stap terug te doen. Steenwijkerland - maar ook zijn samenwerkingspartners - biedt veel mogelijkheden voor een loopbaanstap. Mobiliteit dient laagdrempelig te zijn en te worden gefaciliteerd, de medewerker gaat daar waar nodig deze uitdaging aan.

2.3. Persoonlijk leiderschap

Sterk leiderschap is nodig om de veranderingen die op ons afkomen goed te kunnen begeleiden. Persoonlijk leiderschap gaat uit van eigen ambitie en authenticiteit en de inzet daarvan voor de gemeente Steenwijkerland.

Het is van belang dat iedereen de invloed die hij elke dag heeft, positief aanwendt; dit is persoonlijk leiderschap. Leiders stimuleren dat gedrag bij hun medewerkers. Dat doen ze door richting te geven: ze vertalen de koers van de organisatie naar de inzet van medewerkers op langere termijn, door uitdagende doelen te stellen en medewerkers de ruimte te geven om zelf hun werk te organiseren en ondernemerschap te tonen. We vragen wendbaarheid en verbinding van medewerkers. Leidinggevend en vragen meer verantwoordelijkheid van medewerkers en geven hun vertrouwen. Van groot belang is dat de leiders de waarde onderkennen van het gesprek met hun medewerkers over inzetbaarheid, wendbaarheid en (talent)ontwikkeling.

'Er is behoefte aan een coachende stijl van leidinggeven - en minder sturen op inhoud - en het kunnen oppakken van de eigen verantwoordelijkheid'.

- Uit het Medewerkersonderzoek 2014

De wensen van onze inwoners veranderen continu en de maatschappij is in beweging. Samenwerking in projectgroepen en tijdelijke verbanden nemen toe, de leidinggevende helpt de sociale cohesie te waarborgen. Waar de verschillen tussen de medewerkers groeit, weet de leidinggevende de kracht van de verschillen te benutten. Onze leiders laten voorbeeldgedrag zien en zijn gedreven om wat vandaag al goed is, morgen nog beter te doen. De juiste medewerker en leidinggevende op de juiste plaats en op de juiste tijd. Bij benoemingen vinden we ervaring belangrijk maar niet doorslaggevend. Talent, mentaliteit, inzet, ondernemerschap en potentie vinden we minstens net zo belangrijk.

Bijlage 1. Hoofdkenmerken van de vier generaties

In onderstaande tabel staat een overzicht van de hoofdkenmerken van de vier generaties en de manier waarop deze generaties in hun werk staan.		In het werk:
Protestgeneratie / babyboomers (1940 – 1955)	<p>Opgegroeid in welvaart, industrialisatie, wederopbouw van Nederland</p> <p>Heeft geld en heeft in veel gevallen nog de helft van zijn volwassen leven voor zich</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Optimistische en kritische medewerkers - Vanuit idealen gedreven - Teamspelers - Democratisch (poldermodel) - Vast contract is belangrijk - Gewend aan voorspoed - Niet altijd meer bereid tot (veel) verandering - Vaak leidinggevend
Generatie X / verloren generatie (1955 – 1970)	<p>Betraden de arbeidsmarkt in tijden van economische crisis</p> <p>Hebben ernstige werkloosheid meegemaakt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bruggenbouwers in multiculturele en multi-generatiele organisaties: goede leidinggevend - In staat verschillen te benutten - Individualistisch en sceptisch - Zetten vrouwenemancipatie op de kaart - Balans werk-privé belangrijk - Prestatiegericht - Vallen (door aanpassingsvermogen) relatief weinig op in organisaties - Afkeer van bureaucratie en passiviteit - Beperkte ontwikkelingsbehoefte
Pragmatische generatie / generation next (1970 – 1985)	<p>Betrad de arbeidsmarkt in een bloeiende economie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Persoonlijke ontwikkeling en carrière maken belangrijk

	Opgegroeid tijdens de opkomst van de ICT	<ul style="list-style-type: none"> - Interactieve kenniscreatie en concreet en snel resultaat - Snel (met ICT) en ongeduldig - Optimistisch - Druk bestaan buiten het werk - Mondig, direct en materialistisch - Conflicten met de twee oudere generaties door andere communicatiestijlen en werkstijlen
Generatie Y / Screenagers (1985 – 2000)	<p>Betreedt de arbeidsmarkt tijdens een economische crisis</p> <p>Opgegroeid in verregaande ICT en in culturele diversiteit</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibel op het werk (maar ook snel switchen wanneer ingeslagen weg niet werkt) - Altijd online en (daardoor) beperkte grens tussen werk en privé - Gewend aan het feit dat informatie altijd beschikbaar is - Opgegroeid in culturele diversiteit: heterogene generatie - Zelfstandig - Afkeer van hiërarchie