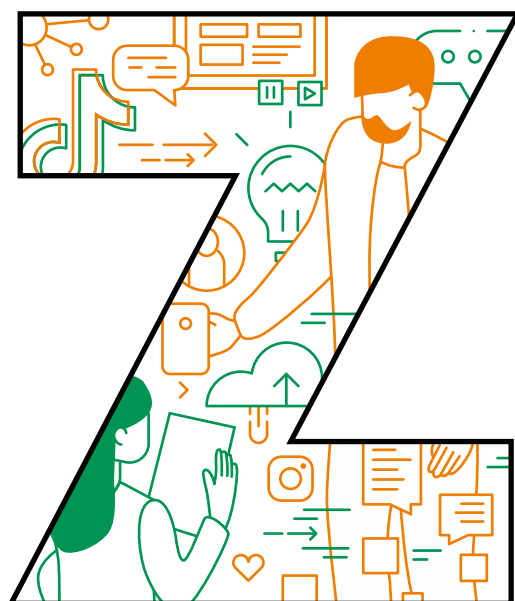


TALENTEN NETWERKEN

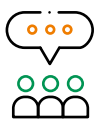
VOOR EEN BETERE LEEFWERELD



GENERATIE Z



INSPIREREN



COMMUNICEREN



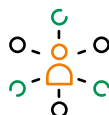
LUISTEREN



COCREËREN



DELEN



VERBINDEN








BELANG VAN NETWERKING IN DE JEUGDCULTUUR

HOOFDSTUK 1

In dit eerste hoofdstuk gaan we eerst dieper in op de vier generaties die we bij de huidige werkende bevolking kunnen onderscheiden, en op hun onderscheidende kenmerken. We bekijken hoe die verschillen concreet tot uiting komen op de werkvloer. Vervolgens peilen we meer in het bijzonder naar de interessegebieden van de jongere generaties en ook naar de communicatiekanalen die zij gebruiken. Dat is niet alleen belangrijk voor de sector als geheel om meer jongeren voor de bouw te enthousiasmeren maar ook voor de bedrijven afzonderlijk om medewerkers uit de jongste generaties aan te trekken en te behouden.



1.1. GENERATIES EN HUN KENMERKEN

Welke zijn de bepalende factoren voor de verschillende generaties die elkaar opvolgen? Van groot belang is hun houding tegenover de voorgangers. Elke nieuwe generatie bouwt voort op het werk van de voorgaande generatie en zet er zich tegelijk vaak tegen af. Eveneens van groot belang zijn volgens Jos Ahlers en René Boender in hun boek *GenZ: verlangen naar verandering* de zogenaamde formatieve jaren.

De formatieve jaren zijn de jaren waarin iemand, vaak als adolescent en jongvolwassene, de wereld begint te begrijpen en te interpreteren. Het zijn de jaren waarin mensen maatschappelijk besef ontwikkelen. Die eerste indrukken blijven de rest van iemands leven een soort fundament onder alles wat volgt. Natuurlijk ontwikkelt ieder mens zich voortdurend. Maar de formatieve jaren blijven vaak een ijkpunt. Ze bepalen iemands grondhouding ten opzichte van het leven. (GenZ, p.20-21)

Overleg tussen medewerkers van verschillende generaties rond de bouwplannen van de toekomst (ill. Eribo)



Voor een objectieve analyse van de generatieverschillen is het belangrijk te weten dat de formatieve jaren door een aantal sociale, technologische en economische omstandigheden worden bepaald.

Radicaal anders

Met de babyboomers kwam voor het eerst een aparte jeugdcultuur tot stand. De jongeren uit die generatie namen radicaal afstand van het verleden. Alles moest anders. Zij waren dan ook de motor achter tal van nieuwe ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk gebied. Tijdens hun formatieve jaren zagen de babyboomers de economie stevig groeien tegen meer dan 4% per jaar. Ook de nettolonen namen fors toe en de werkloosheid lag toen op een historisch laag niveau. Een eerste belangrijke migratiegolf kwam op gang, voornamelijk uit de zuiderse landen van Europa (Italië, Spanje en Portugal).

Daarop volgde de generatie X. Die is integendeel volwassen geworden in een periode van economische stagnatie. Zij werd geconfronteerd met een oliecrisis in 1973, met een snel stijgende inflatie en hoge rentes, met verpauperende steden en een sterk oplopende werkloosheid. De reële lonen gingen erop achteruit. De overheid devalueerde de frank en begon plots te besparen. Heel wat sectoren gingen over tot automatisering of delocaliseerden naar landen met goedkopere lonen. De textielsector kromp sterk in. De scheepsbouw verdween. De toekomstperspectieven zagen er ineens veel minder rooskleurig uit.

Doorbraak van internet

De formatieve jaren van de daaropvolgende millennials verliepen opnieuw tegengesteld aan die van de X-ers. De economie kwam opnieuw op dreef. Het bruto binnenlands product (bnp) kende opnieuw een sterke jaarlijkse groei. In Vlaanderen vernieuwde het industriële weefsel zich onder de noemer van de 'derde industriële revolutie'. De reële lonen gingen er opnieuw sterker op vooruit, weliswaar niet zoals in de 'golden sixties'. Maar de werkloosheid bleef in het algemeen


TABEL 1
Bepalende factoren voor generaties

Bron: Peter Scholliers voor nettolonen, Dirk Geldof voor migratie, RVA en VDAB voor werkloosheid, Acerta-enquête en ABN-AMRO-rapport voor kenmerken

	BABYBOOMERS	GENERATIE X	GENERATIE Y OF MILLLENIALS	GENERATIE Z
Geboren	Tot 1965	1965-1980	1980-1995	1995-2012
Formatieve jaren	Tot 1972	1972-1986	1987-2002	2002-2018
Jaarlijkse groei van bbp in België	Tot 8% medio jaren 60 en meer dan 4% in jaren 70	Eerst inzinking tot 0% in 1975 na de oliecrisis en dan opnieuw onder 0% bij het begin van de jaren 80	Meer dan 2% in de loop van de jaren 80 tot meer dan 4% bij de start van de 21 ^{ste} eeuw	Daling tot -4% bij de bankencrisis in 2008 en langzame klim uit het dal tegen 2015
Jaarlijkse groei van reële nettolonen in België	+ 4,6% in 1965-1975	-0,33% in 1975-1985	+0,4% in 1985-1995 en + 0,88% in 1995-2005	+0,62% in 2005-2015
Werkloosheidsgraad in Vlaanderen	Minder dan 1% in de jaren 60	Stijgend van 2,7% in 1975 tot 9% in 1985	Blijvend hoog rond 8%	Fors dalend tot 6% in 2019
Aantal geboorten per jaar in Vlaanderen	Meer dan 90.000 in periode 1955-1965	Daling tot 70.000 in 1975	Verdere daling tot 60.000 in 2000	Opnieuw stijging tot 70.000 rond 2010
Initiatieven op het vlak van klimaat		Limits to Growth door Club van Rome in 1972	Eerste klimaatconferentie van Rio de Janeiro in 1992 Kyoto-protocol in 1997	Film Inconvenient Truth in 2006 Klimaatakkoord van Parijs in 2016 Klimaatmarsen in 2019
Aantal immigranten per jaar	Tot 80.000 in 1965	Circa 40.000 in jaren 80	Opnieuw 60.000 vanaf begin jaren 90	Tot 140.000 in 2010
Opkomst van nieuwe technologieën	Radio, tv en nadien kleuren-tv	Videorecorder, cd en commerciële kabel-tv	Verkoop van gsm's, (hoogtepunt van Nokia in 2003), uitrol van gsm-netwerk en van internet	Smartphone (iPhone vanaf 2007) en sociale media (LinkedIn vanaf 2003 en Facebook vanaf 2004)
Kenmerken	Werk komt eerst Status en structuur belangrijk Scheiding tussen werk en privé Loyaal tegenover het bedrijf Belang van eerlijkheid tegenover klanten	Belang van goede verloning en extralegale voordelen Combinatie van werk met gezin Hoge mate aan flexibiliteit Pragmatische bruggenbouwers Sterk vertrouwen in zichzelf	Geïnteresseerd om nieuwe dingen te leren Dingen kunnen doen buiten de werkuren Collega's als vrienden Voorkeur voor korte projecten met snelle feedback	Verkiest werken in multidisciplinaire teams met peer-leader Hecht belang aan maatschappelijke relevantie van werk Ruime interesse voor werken in buitenland



Zeven broers die 30 jaar geleden zijn gestart en daarvoor op champagne werden getrakteerd (ill. Vanhout)

nog relatief hoog. Belangrijk is dat tijdens de vormingsjaren van de millennials de digitale revolutie pas echt snelheid kreeg, mede dankzij de doorbraak van internet. Deze generatie heeft die ontwikkeling dan ook bewust meegemaakt.

Maar vanaf het begin van de 21^{ste} eeuw doet zich weer een belangrijke omslag voor. Tegen dan was de internetbubbel doorgeprikt. Op 11 september 2001 werd de terrorismedreiging uitermate tastbaar met de aanval op de WTC-torens in New York. In 2008 kwam daar de dip van de bankencrisis bovenop. Generatie Z, die de millennials opvolgt, start dus tegen een sombere achtergrond. Maar naarmate het tweede decennium van de 21^{ste} eeuw verder vorderde, verliep de economie opnieuw gunstiger. Onder meer omdat de babyboomers nu geleidelijk aan op pensioen gaan en de daaropvolgende generatie veel minder talrijk is, ontstaan er heel wat jobkansen. In Vlaanderen is de werkloosheid tot op een historisch laag niveau gedaald. Tenslotte is generatie Z de eerste generatie voor wie alle digitale technologie er altijd is geweest. Dat alles in de wereld nu is gedigitaliseerd, is voor hen een evidentie. Daar zijn ze nu eenmaal mee opgegroeid.

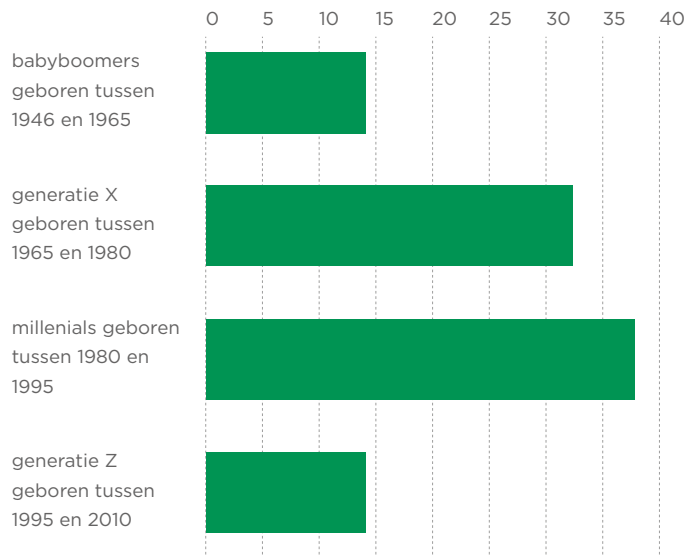
Al deze vier generaties staan nu nog altijd samen op de werkvloer in de bedrijven. Dat is ook in de bouw het geval. Op basis van de voornoemde leeftijdscategorieën behoort 14% van de bouwarbeiders al tot de generatie Z. Alhoewel jongeren nu op een latere leeftijd dan vroeger beginnen werken, doet die generatie al volop haar intrede in de bouw. De twee belangrijkste vertegenwoordigde generaties zijn de

GRAFIEK 1

Aandeel van de vier naoorlogse generaties binnen de bouwarbeiders

(in procent van aantal bouwarbeiders)

Bron: Constructiv



millennials en generatie X met een aandeel van respectievelijk 37% en 33%. Tenslotte tellen de bouwbedrijven nog zo'n 14% 55-plussers. Dat zijn de babyboomers die zich nu wel langzamer dan voorheen uit het actieve beroepsleven terugtrekken. Ook voor de bouwbedrijven is het dus een belangrijke uitdaging om tot een vruchtbare samenwerking tussen die vier generaties te komen ondanks de verschillen die hen kenmerken.



Technici aan het werk in de supercomplexe installaties van het AZ Sint-Jan (ill. Artes)



Informeel overleg
tussen collega's
aan de koffiecorner
(ill. Vanhout)

1.2. HOUDING VAN GENERATIES OP DE WERKVLOER

Wat betekenen deze generatieverschillen nu voor de werkvloer? Op basis van een enquête bij 2.000 respondenten die uitvoerig aan bod komt in het boek *Iedereen Baas* van Saskia Van Uffelen, kwam Acerta onder meer tot de conclusie dat babyboomers effectief als 'workaholic' kunnen worden bestempeld en bovendien zeer loyaal zijn tegenover hun bedrijf.

Grote verhalen als referentiekader

Vermits zij nog opgroeiden in een referentiekader van 'grote verhalen' en binnen veelal traditionele gezinsstructuren, hechten zij meer dan de daaropvolgende generaties belang aan ethisch verantwoord gedrag. Zij houden hun persoonlijke sfeer en hun vrije tijd strikt gescheiden van hun professionele leven en zullen het minst geneigd zijn om collega's als vrienden te beschouwen. Zij streven wel naar consensus en overleg maar zullen uiteindelijk verkiezen om het werk

alleen uit te voeren. Dat zijn zij trouwens al van in hun schooljaren gewoon.

Babyboomers zijn opgegroeid in een sterk gestructureerde en hiërarchische omgeving. Het is dan ook de generatie die de meeste behoefte heeft aan structuur, strategie en visie en het moeilijkst om kan met de huidige verplating van de hiërarchie in bedrijven. Omdat zij pas later in hun leven met het digitale werden geconfronteerd, ondervinden zij het meest stress wanneer zij nieuwe technologieën moeten gebruiken.

Generatie X is de meest pragmatische van alle generaties. Het zijn harde werkers maar zij willen er iets voor in de plaats: niet zomaar status, erkenning en een aangename werksfeer maar bovenal verloning, extralegale voordelen of een manier van werken die hun comfort verhoogt. Zij zijn bovenal zelfgericht en hechten het meeste belang aan thuiswerken. Deze generatie heeft het meest vertrouwen in zichzelf en haar eigen kunnen en minder nood aan heldere instructies en opvolging. De generatie X

Grenzen tussen het formele en informele vervagen (ill. Eribo)

besteedt het minst aandacht aan het milieu en aan het gericht helpen van anderen. Maar tegelijk is het de generatie met het minst duidelijk afgebakend profiel en die zich het gemakkelijkst kan aanpassen.

Opgegroeid met internet

De millennials zijn vanaf dag één opgegroeid met internet. Vaak verbonden en vertrouwd met netwerken maken zij veel minder een onderscheid tussen on- en offline, tussen vrienden en collega's, formeel en informeel, baas en personeel. Werk en privéleven lopen in elkaar door. Zij hechten wel belang aan collega's die zij als vrienden kunnen beschouwen, en stellen regelmatig ontspannen en teammomenten op prijs. Zij zijn bereid 's avonds professionele mails te lezen maar aarzelen niet om overdag hun Facebook-app te volgen. Extra werk durven zij tijdens de werkuren compenseren, wat babyboomers nooit zouden doen.

De millennials willen ook een leven buiten het werk. Statische hiërarchieën en ronkende titels betekenen weinig voor hen. Kenmerkend zijn hun openheid en hun no-nonsense ingesteldheid. Loyaliteit zegt hun nog weinig. In een steeds vluchtigere maatschappij focust deze generatie vooral op zichzelf.

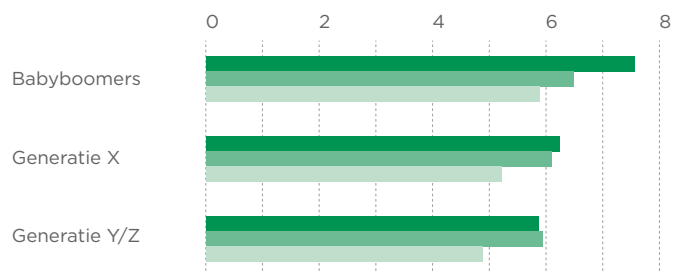
Omdat de enquête van Acerta van 2014 dateert, had zij nog onvoldoende greep op de arbeidsattitude van generatie Z. Een Nederlands rapport van ABN-AMRO van 2018 over *Generatie Z op de fabrieksvloer* gaat hier wel dieper op in. Ook generatie Z staat minder loyaal tegenover het bedrijf



GRAFIEK 2

Houding van generaties tegenover hun werk (score op 10)

Bron: Acerta



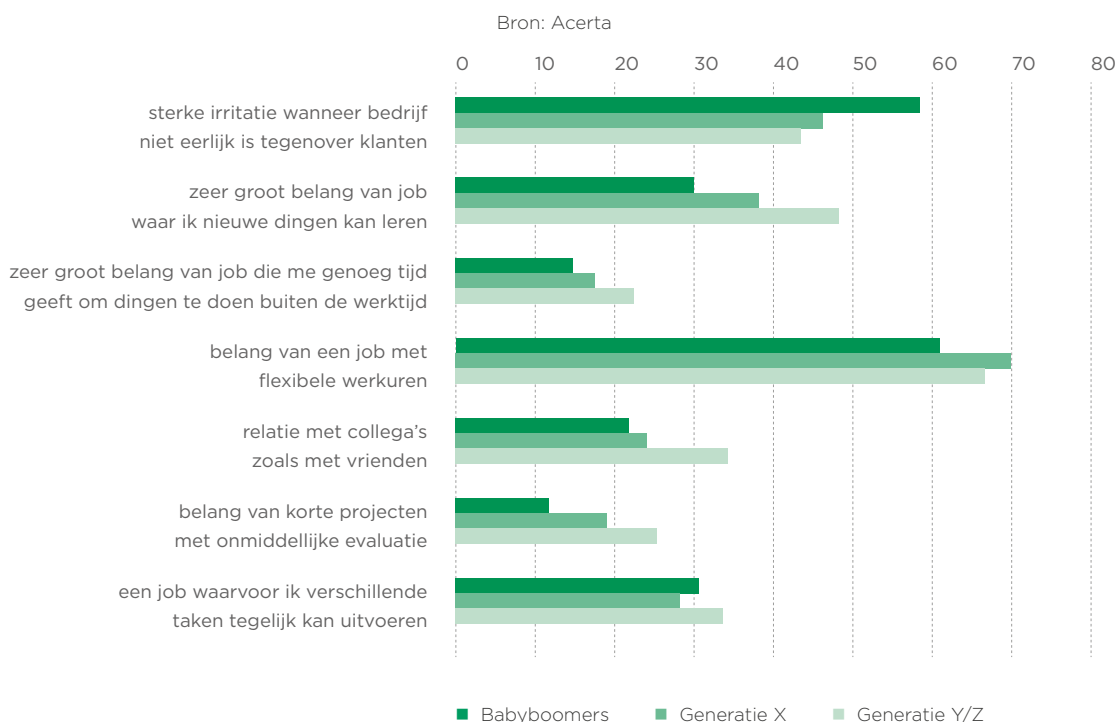
- intentie om te blijven werken bij huidige werkgever
- engagement tegenover de job
- engagement tegenover het bedrijf

Het Willemten Intercompany Network for a Great Start, afgekort Wings, voor medewerkers tot 36 jaar schiet in actie (ill. Willemten)



GRAFIEK 3

Voorkeuren voor werksituatie per generatie (in % van respondenten)



GENERATIE Z IS DE MEEST DIVERSE GENERATIE OOI IN TERMEN VAN GEOGRAFISCHE HERKOMST, ETNISCHE AFKOMST, TAAL, LEVENSTIJL EN SEKSUELE ORIËNTATIE.

maar zij heeft een groter verantwoordelijkheidsgevoel. Op de werkvloer staat zij afkerig tegenover louter op hiërarchie gebaseerde structuren. Zij werkt integendeel graag projectmatig in kleine tijdelijke teams die worden aangestuurd door 'peer-leaders'. Maar de snelle afhandeling van problemen primeert vaker op de grondige correctheid ervan. Deze generatie heeft altijd veel individuele aandacht gekregen en stelt dus begeleiding op prijs.

Voor de realisatie van projecten is de Generatie Z ook bereid langere uren te



Versillende generaties die binnen een bedrijf werken aan hetzelfde doel (ill. EEG)

kloppen. Op het geleverde werk verkiezen zij een snelle feedback boven halfjaarlijkse evaluatiemomenten. Generatie Z werkt graag in multidisciplinaire teams. Generatie Z is de meest diverse generatie ooit in termen van geografische herkomst, etnische afkomst, taal, levensstijl en seksuele oriëntatie. In Antwerpen bijvoorbeeld heeft al 67% van de

Werken om de uitdijende hoofdstad Niamey van drinkwater te blijven voorzien (ill. Denys)



tieners een migratieachtergrond. Voor de oplossing van problemen zal de generatie Z ook sneller ruim te rade gaan bij anderen binnen het bedrijf en zelfs daarbuiten. Zij zoeken financiële stabiliteit maar verkiezen persoonlijke groei boven financiële groei en hechten ook veel belang aan de relevantie van hun werk voor de samenleving.

1.3. ASPIRATIES VAN DE JONGSTE GENERATIES

Om de aspiraties van de jongste generaties te begrijpen is ook de jaarlijkse internationale *Global Millennial Survey* een nuttige gids. In 2019 heeft Deloitte voor dit rapport niet alleen 13.416 millennials van 42 landen ondervraagd maar ook 3.009 Generatie Z jongeren uit 10 landen. Tot de ondervraagde millennials behoorden 301 Belgen maar België behoorde niet tot de 10 landen die voor

de bevraging van de generatie Z werden geselecteerd. Deze enquête beschreef deze twee generaties eerder als pessimistisch en ontgoocheld. Met name in Europa is de Generatie Z het meest pessimistisch. Zij zijn somberder gestemd dan bijvoorbeeld generatiegenoten in de Verenigde Staten, Indië en China.

Focus op de wereld

Waar liggen momenteel hun aspiraties? De prioriteiten blijken bij de millennials en bij generatie Z dezelfde te zijn: door de wereld reizen en andere landen bezoeken is de eerste prioriteit, goed verdienen de tweede en een eigen huis verwerven staat op de derde plaats. Een positieve bijdrage leveren tot gemeenschap en maatschappij komt op de vierde plaats en pas op de vijfde plaats een gezin vormen en kinderen krijgen. Zowel voor een hoger salaris, de verwerving van een eigen woning als de vorming van een gezin lagen de resultaten wel enkele percentages hoger voor Generatie Z dan voor de millennials.

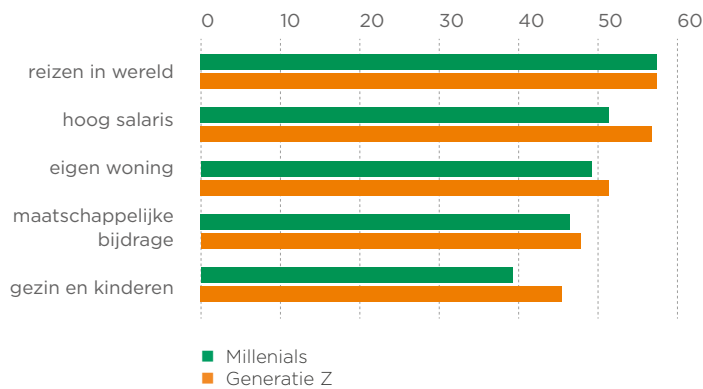


Regels voor jongeren die zelf een zaak willen starten via Youthstart (ill. Willemen)

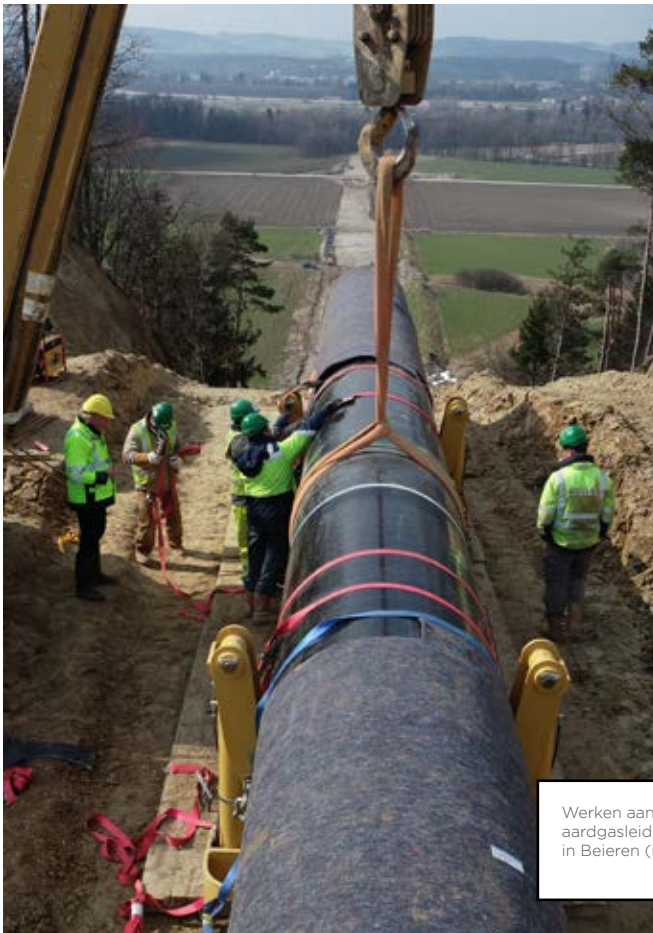
GRAFIEK 4

Aspiraties van jongeren (in procent van antwoorden)

Bron: Deloitte, Global Millennial Survey 2019



Inschakeling van schooljongeren op bouwplaatsen en in ateliers in het kader van de Youth for Change and Action-dag (ill. Willemen)



Werken aan de aardgasleiding MONACO in Beieren (ill. Denys)

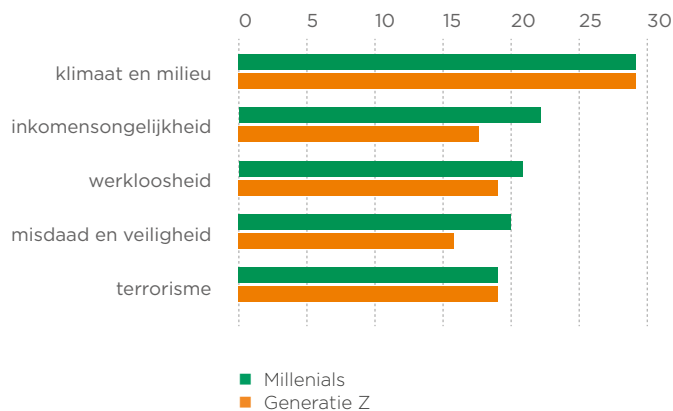
Het voornaamste motief van jongeren om als consument positiever voor een bepaald bedrijf te kiezen (gekozen door 42% van de jongeren) is de beschikbaarheid van producten en diensten die milieu en maatschappij verbeteren. Daarbij aansluitend bepaalt het ethisch gedrag van een bedrijf het koopgedrag van 36% van de jongeren.

De topbekommernissen van de jongeren liggen in dezelfde lijn. Zowel voor millennials als voor jongeren van de generatie Z vormden de klimaatverandering, de bescherming van het milieu en de bescherming tegen milieurampen in 2019 (in precoronatijden) veruit de voornaamste bekommernis. In beide generaties verkozen 29% van de jongeren deze problematiek als topprioriteit. De werkloosheid kwam voor beide generaties op de derde plaats. Terwijl de millennials in 2019 eerder wakker lagen van de ongelijke verdeling van welvaart, waren de jongeren van generatie Z eerder bezorgd over werkloosheid en de opkomst van het terrorisme.

GRAFIEK 5

Prioritaire bekommernissen (in procent van antwoorden)

Bron: Deloitte, Global Millennial Survey 2019



Het opleidingsniveau speelt wel een belangrijke rol in de keuze van de topbekommernissen. *“It’s also interesting that there’s a correlation between education and whether millennials’ concerns are more personal or societal. High school graduates were more likely to select unemployment, personal safety and health care than university graduates, and less likely to choose political instability, climate change and cybersecurity.”* (p. 7).

In een recente studie van de OVDS (Oproep voor een Democratische School) op basis van een enquête bij leerlingen over de kennis en de bewustwording omtrent de klimaatontregeling viel op dat op de vraag of leerlingen hadden deelgenomen aan de klimaatbetogingen de antwoorden sterk verschilden naargelang het om een ASO- dan wel om een TSO- of een BSO-school ging. Maar liefst 91% van de ASO-leerlingen antwoordden dat medeleerlingen aan de klimaatbetogingen hadden deelgenomen tegenover 67% van de TSO- en amper 54% van de BSO-leerlingen. Ook op de vraag naar de eigen deelname buiten of op school lag de respons heel wat hoger bij ASO-leerlingen.

Opleidingsniveau bepaalt interessesferen

Zowel op basis van de internationale *Global Millennial Survey* van Deloitte als van het Vlaams OVDS-onderzoek blijkt dat het zeker mogelijk moet zijn ASO-studenten voor een bouwopleiding op hoger of universitair niveau te enthousiasmeren met de argumentatie dat die in hoge mate bijdraagt tot de verbetering van het klimaat. Bij de verzameling van getuigenissen van jongeren voor haar imagocampagne voor de bouw die in september 2020 van start is gegaan, is de VCB uitgegaan van de wereld rondom ons en van de grote maatschappelijke uitdagingen waar de jongeren concreet iets mee willen doen. De voormelde studies sterken de VCB in de overtuiging dat jongeren wel degelijk iets willen ondernemen op het vlak van klimaat, energie en circulaire economie, drie uitdagingen waarop precies de bouw een aanzienlijke impact kan uitoefenen.

Uit de voornoemde Vlaamse enquête is ook duidelijk gebleken dat leerlingen uit ASO systematisch beter scoren op vragen over de klimaatverandering dan leerlingen uit TSO- en BSO. Nochtans dragen ook de bouwopleidingen op TSO- en BSO-niveau sterk bij tot een verbetering van het klimaat, de vermindering van het energieverbruik en

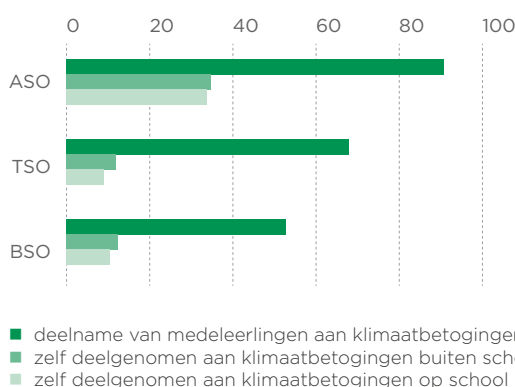
Bouwbedrijf vervoert als logistieke partner 1.500 rozen naar UZ Antwerpen en Middelheim als dank voor hun inzet in de coronacrisis (ill. Bostoën)





Deelname aan scholierenacties voor het klimaat (% van respondenten)

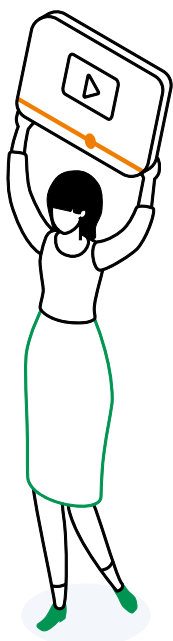
Bron: OVDS-enquête



het hergebruik van materialen. De vraag is dan of dit aspect bij die eerder praktijkgerichte opleidingen wel voldoende aan bod komt.

Uit een enquête in 2020 van Constructiv bij 74 secundaire scholen met een bouwafdeling kwam alvast duidelijk naar voor dat zij de bouwberoepen in hun 21^{ste} eeuwse vorm willen promoten en op dit vlak mee willen innoveren. De bouwgerichte scholenprojecten die in 2019 in het kader van Innovet werden goedgekeurd, focusten ook zeer sterk op de klimaatuitdaging en met name op het gebruik van hernieuwbare energie.

1.4. COMMUNICATIEKANALEN NAAR JONGEREN



De vraag is nu via welke kanalen de bouwsector en de bouwbedrijven de jongeren best kunnen bereiken. Eerder in dit hoofdstuk hebben we al kunnen vaststellen dat met name millennials en nog sterker de jongeren van generatie Z in hoge mate zijn gedigitaliseerd. Maar wat betekent dit concreet voor de communicatie met jonge Vlamingen?

Al sedert 2009 brengt Imec een Digimeter uit die op basis van een grootschalige bevraging (in 2019 van 2.754 respondenten) naar de digitaliseringsgraad van de Vlaamse bevolking peilt. De resultaten worden ook telkens opgesplitst per leeftijdscategorie. Zo heeft de Digimeter van 2019 aangetoond dat 98% van de 16- tot 24- en van de 25- tot 34-jarigen een smartphone bezit. Dit zeer ruim verspreide gebruik is niet nieuw. In 2017 en 2018 lag dit ook al hoger dan 90%. De laatste leeftijdscategorieën waar nog minder dan 90% een smartphone gebruiken, zijn de 55- tot 64-jarigen en de 65-plussers. Maar juist bij de 65-plussers kende het gebruik

van de smartphone in 2019 de snelste groei: van 65% tot 73% op amper een jaar tijd.

Het live/lineair naar tv kijken is nog een dagelijkse praktijk bij 69% van de 65-plussers maar nog amper bij 24% van de 16- tot 24-jarigen en 25% van de 25- tot 34-jarigen. Twee derden van de Vlamingen ouder dan 25 jaar verkiezen nog altijd het tv-scherm om films, series of tv-programma's te bekijken. Bij de 16- tot 24-jarigen is de voorkeur voor dit scherm tot 41% gedaald. Onder hen verkiest 26% daarvoor het laptopscherm en 24% de smartphone of het tablet.

Wordt streaming mainstream?

Intussen is streaming in Vlaanderen mainstream aan het worden. Zo heeft reeds 40% van de Vlamingen toegang tot Netflix en 37% toegang tot Spotify. Maar bij de twee jongste generaties streamt al ongeveer twee derde video via Netflix en streamt



Ook vrouwen in de bouw pleiten voor EachforEqual op de internationale vrouwendag (ill.BAM)

DOOR LID TE ZIJN VAN EEN GROEP KIJKEN ZIJ POSITIEVER NAAR ZICHZELF. GELUK IS EEN GEACCEPTEERD VRIENDENVERZOEK.

van de 25 tot 34-jarigen geen dag zonder sociale media kunnen tegenover 25% van de Vlamingen in het algemeen. Tegelijk geven sociale media aan 44% van de 16- tot 24-jarigen en aan 43% van de 25- tot 34-jarigen een gevoel van verbondenheid. Het Vlaamse gemiddelde voor deze vraag bedraagt maar 33%. Bovendien vinden maar liefst 63% van de 16- tot 24-jarigen en 53% van de 25- tot 34-jarigen dat zij zonder sociale media veel nieuwtjes en evenementen missen tegenover een Vlaams gemiddelde van 42%. Het zijn ook deze generaties die zich goed voelen als zij veel likes krijgen: 53% van de 16- tot 24-jarigen en 48% van de 25- tot 34-jarigen denken daar in ieder geval zo over.

De massaal online aanwezige generatie Z is ook massaal lid van één of meerdere sociale netwerken. Deze virtuele verbondenheid met anderen heeft volgens Ahlers en Boenders een rechtstreeks positief effect op hun zelfwaardering. Door lid te zijn van een groep kijken zij positiever naar zichzelf. Geluk is een geaccepteerd vriendenverzoek. Tegelijk voelen zij zich door aansluiting bij een netwerk onderdeel van iets groters dan henzelf. Omwille van de huidige toestand die aanvoelt als VUCA (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous) voelen jongeren zich vaker onzeker. Juist de identificatie met een groep van gelijkgestemden tempert deze onzekerheid. Dankzij de spiegel van de groepen waarvan zij deel uitmaken, begrijpen deze jongeren wie zij zijn en hoe zij zich horen te gedragen.

bijna 60% muziek via Spotify. Met 14% die maandelijks een podcast beluistert, heeft deze mediavorm vooralsnog geen doorbraak gevonden. Opvallend is wel dat 15% van de 25- tot 34-jarigen en 9% van de 16- tot 24-jarigen enkel nog gebruik maken van streamingdiensten en niet meer betalen voor een tv-aansluiting en dus als 'cord cutters' kunnen worden bestempeld.

Uit deze enquêteresultaten blijkt duidelijk dat tv en radio niet langer geschikte kanalen zijn om de jongeren te bereiken en om bijvoorbeeld hun beroepskeuzes te beïnvloeden. Het groeiend aantal 'cord cutters' bij de jongeren bedreigt zelfs in toenemende mate de positie van de kabeldistributiebedrijven en van de installateurs die daarvoor werken.

Uit de laatste Digimeter is ook gebleken dat 31% van de 16- tot 24-jarigen en 32%

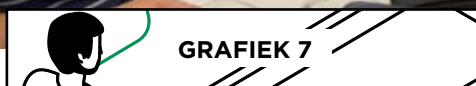
Communiceren via sociale media

In plaats van radio en tv zijn dus duidelijk de sociale media de kanalen bij uitstek geworden om met jongeren te communiceren. De VCB heeft alvast besloten om haar imagocampagne voor de bouw in 2020 uitsluitend via sociale media en via een daarbij aansluitend internetplatform te voeren. Maar tegelijk gaat de generatie Z volgens Ahlers en Boenders al met meer beheersing om met sociale media dan de millennials. Na de 'fear of missing out' komt het besef van de 'joy of missing out'. Om echt cool te zijn deelt de jongere niet meer automatisch waar hij is. Als deze trend zich doorzet met de daaropvolgende generatie Alpha zal communiceren met de jongeren nog heel wat moeilijker worden.

Het aandeel van de Vlamingen die minstens één keer per maand actief zijn op sociale media, is in 2019 tot 91% gestegen. Deze stijging is voornamelijk te danken aan de oudere leeftijdscategorieën. Bij de 65-plussers is het aantal bezitters van een smartphone van 2018 tot 2019 met maar liefst 21% toegenomen van 52% tot 73% en daarmee ook het aantal gebruikers van sociale media. Het massale gebruik van sociale media hangt daar nauw mee samen. De idee dat bijvoorbeeld ouderen van jongeren toch nog uitsluitend via de traditionele media kunnen worden bereikt, is dus grotendeels voorbijgestreefd.

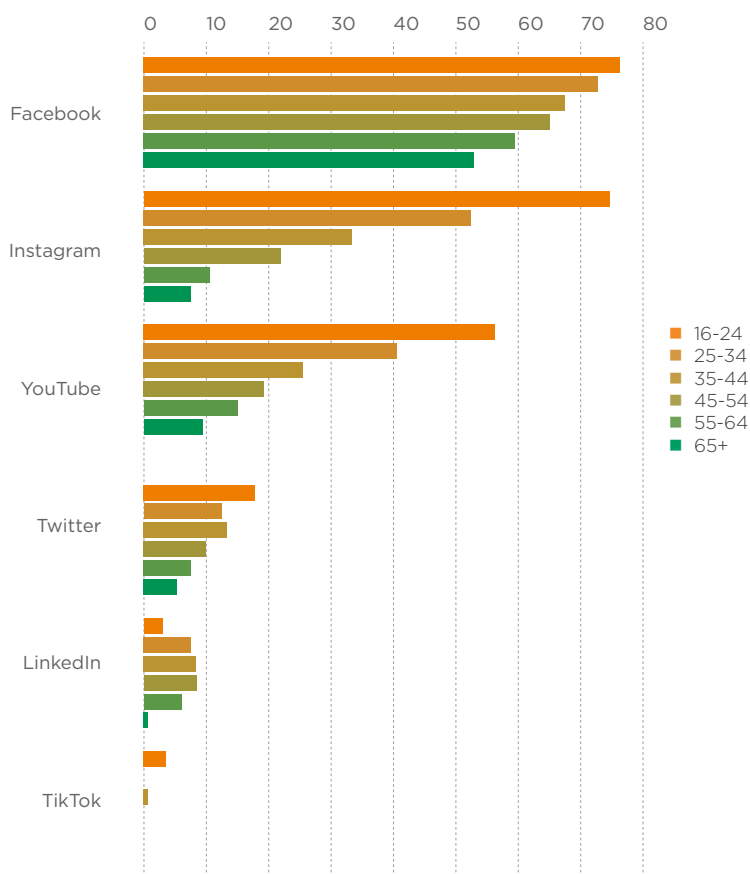
Toch merken we duidelijke verschillen per leeftijdscategorie. Het dagelijks gebruik van Facebook is nog relatief wijd verspreid onder alle leeftijdscategorieën en trekt bijvoorbeeld ook nog meer dan 50% van de 65-plussers aan. Instagram en YouTube zijn uitermate goed bekend bij de twee jongste leeftijdscategorieën. Bij de 45-plussers daarentegen gebruikt minder dan 20% dit sociale medium. In geen enkele leeftijdscategorie haalt het dagelijks gebruik van Twitter meer dan 20% maar het is wel nog relatief populair bij de jongeren. LinkedIn daarentegen is vooral populair op een beroepsactieve leeftijd tussen 24 en 64 jaar en juist minder bij de jongeren. TikTok wordt uiteindelijk toch maar door 4% van de 16- tot 24-jarigen dagelijks gebruikt terwijl het gebruik in de andere leeftijdscategorieën bijna onbestaand is. Dergelijke gegevens zijn van grote waarde bij de keuze van de sociale mediakanalen. In functie van de leeftijdscategorie die men wil bereiken, zal een bedrijf of organisatie een andere selectie moeten maken.

Van virtuele weergave naar bijbehorende informatie via BIM (ill. Antwerpse Bouwwerken, foto Frederik Bogaert)



Dagelijks gebruik van sociale media
(in procent van de respondenten)

Bron: Digimeter 2019



Ook bij de dagelijkse raadpleging van het nieuws heeft de Digimeter belangrijke verschillen tussen generaties blootgelegd. Terwijl bij de oudere generaties (de 65-plussers) nog steeds meer 90% de tv-journaals bekijken, meer dan 70% naar het radionieuws luisteren en meer dan 50% een papieren krant lezen, is het aandeel van de journaalkijkers en van de radionieuwsluisteraars bij de 16- tot 24-jarigen gedaald tot ongeveer een kwart. Voor deze leeftijdscategorie is de papieren krant nog maar voor 5% een informatiebron voor nieuws. De voornaamste nieuwsinformatiebron van de 16- tot 24-jarigen (met name voor 55% onder hen) is de smartphone. Daarnaast stelde Imec via de Digimeter een forse toename van de mobiele nieuwsapps van lokale nieuwsmerken vast.

Ongeveer de helft van de Vlamingen gaf aan dat ze enkel nieuws volgen over topics die zij persoonlijk interessant vinden. Vandaar ook dat de VCB bij de opname van getuigenissen voor haar imagocampagne in de eerste plaats is uitgegaan van de eigen leefwereld van de getuige. Dat kan gaan over de eigen woning, de eigen buurt, de eigen hobby, het eigen verenigingsleven, de eigen emoties ook. Kortom: al wat de jongeren persoonlijk raakt. Vervolgens wordt de link gelegd met de wereld rondom ons en met name met de grote maatschappelijke uitdagingen en wat de getuige daar concreet mee wil doen. Pas dan, op de derde plaats, komt de job die de jongere uitoefent, of de opleiding die hij of zij volgt. Alhoewel de VCB met haar campagne uiteindelijk meer jongeren naar bouwjobs- en opleidingen wil aantrekken, heeft zij ervoor geopteerd de omweg van de persoonlijke levenssfeer van jongeren te kiezen.

Be aware or beware of influencers

Een relatief nieuw fenomeen is dat van de influencers. Het gaat om mensen die zeer sterk aanwezig zijn op sociale media, meermaals een update geven over hun dagelijkse leven en minstens meer dan duizend volgers tellen die niet alleen hun levensstijl maar ook hun koopgedrag overnemen. In Vlaanderen volgt 31% van de bevolking influencers. Instagram is het platform waarop mensen het meest influencers volgen en zich door hen laten beïnvloeden.

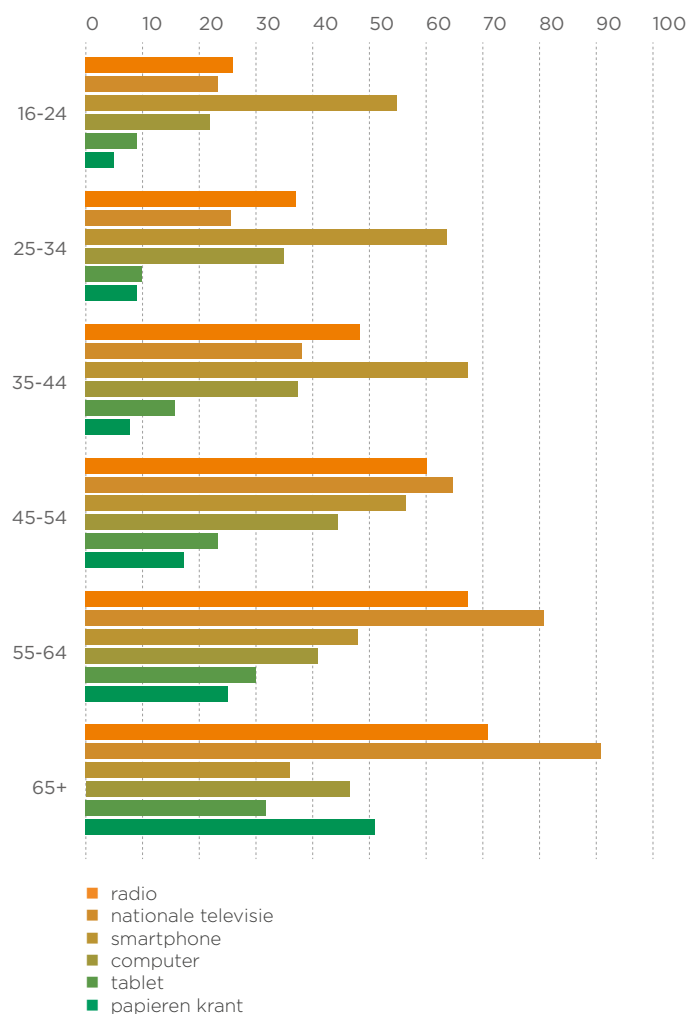
Bij de leeftijdsverdeling valt wel op dat bij de jongeren veel hogere aantallen influencers volgen: 69% van de 16- tot 24-jarigen en

52% bij de 25- tot 34-jarigen bij een Vlaams gemiddelde van 31%. Bij de 16- tot 24-jarigen wil 26% een product leren kennen als een influencer het aanraadt, en bij de 25- tot 34-jarigen bedraagt het aandeel believers 21% tegenover een algemeen gemiddelde van 20%. Tegelijk neemt de afkeer van influencers juist toe met de leeftijd van de respondenten.



Bronnen om nieuws dagelijks te raadplegen
(in % van respondenten)

Bron: Digimeter 2019





Smartphone als onmisbaar
communicatiekanaal van
concept naar uitvoering
(ill. Durabrik)

ONGEVEER DE HELFT VAN DE VLAMINGEN GAF AAN DAT ZE ENKEL NIEUWS VOLGEN OVER TOPICS DIE ZIJ PERSOONLIJK INTERESSANT VINDEN.

Maar het vertrouwen in influencers is niet blind. In de enquête van de Digimeter verklaart 55% van de 16- tot 24-jarigen dat zij de mening van de influencer niet vertrouwen als een merk hen heeft gesponsord voor een boodschap, en van de 25- tot 34-jarigen vertrouwt 53% de influencer niet tegenover een algemeen gemiddelde van 51%.

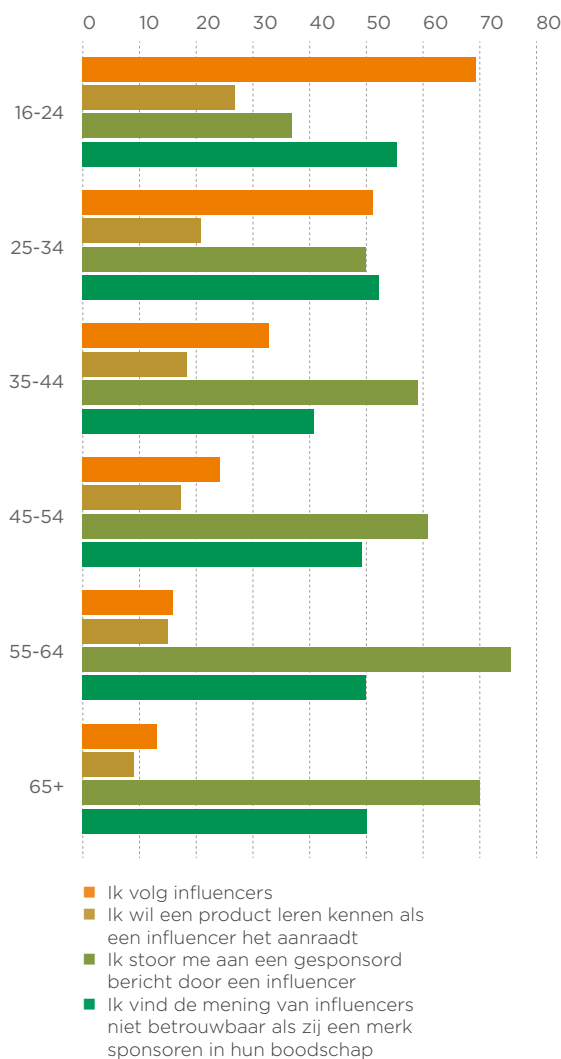
Van cruciaal belang voor de invloed van een influencer is dat hij nooit belerend of verheven mag overkomen. Hier en daar een puntje kritiek maakt het verhaal van de influencer geloofwaardiger. Generatie Z eist van influencers authenticiteit en eerlijkheid. Ook wederkerigheid is belangrijk. Ahlers en Boenders verwijzen in dit verband naar het schoonheidsmerk Sephora Squad dat voor zijn promotie gebruik maakt van een ruime

groep van 'micro-influencers' die de volle breedte van generatie Z vertegenwoordigen en die alle huidskleuren, huidsoorten, haarsorten en genders vertegenwoordigen. Zo ook wil de VCB in haar imagocampagne een grotere groep van jongeren aan het woord laten die eveneens een zeer divers beeld weergeven van al de jongeren die een bouwopleiding volgen en in de bouw zijn tewerkgesteld.

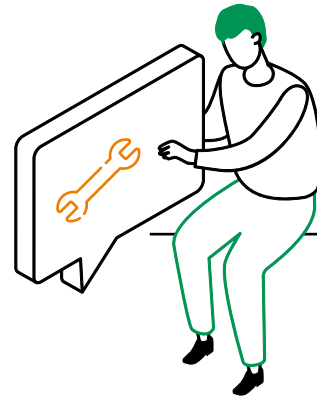


Attitude tegenover influencers (in % van respondenten)

Bron: Digimeter 2019



1.5. OMGAAN MET DIVERSE GENERATIES OP DE WERKVLOER



Maar wat betekent dit nu voor de bedrijven? In haar boek *Iedereen baas* schetst Saskia Van Uffelen de gevolgen van al deze tendensen voor de werkvloer. Volgens haar is de strikte scheiding tussen werk en privé aan het afbrokkelen. Vooral generatie Z zal gemakkelijk vriendschapsbanden smeden met collega's en informeler omgaan met de bazen. Een goede werksfeer is voor hen essentieel. Sociaal contact met teamgenoten vinden zij cruciaal bij hun jobkeuze. Bedrijven die jong talent willen aantrekken, zullen dus moeten investeren in een aangename 'employee experience' zoals zij voor hun klanten investeren in een aantrekkelijke 'customer experience'.

Vooral voor de jongere generaties is dit belangrijk omdat loyaliteit aan het fossiliseren is. Het is bij hen geen natuurlijke reflex meer. Zij willen geboeid blijven en zich blijven ontwikkelen, niet enkel via opleidingen maar ook door de afwisseling van taken en projecten. Naast het werk willen zij ook een boeiend privéleven. Toch zijn zij bereid zich te 'smijten'. Zij denken dan wel niet meer in uren en overuren maar in termen van projecten. Zij werken dan tot het project af is en laten zich er niet door afschrikken wanneer ze een paar uur langer moeten werken.

Digitale samenwerkingsplatforms

Om te beantwoorden aan hun vraag naar variatie raadt Saskia Van Uffelen zoveel mogelijk zogenaamde 'laterale' carrièremoves aan. Dat is niet alleen goed voor hun persoonlijke ontwikkeling maar gaat ook de vorming van verticale silo's binnen een bedrijf tegen. Bedrijfsorganisaties worden sowieso platter waardoor de verticale promotiekansen verkleinen. Voor de kennisoverdracht tussen medewerkers rekent Van Uffelen ook zeer sterk op het documenteren en uitwisselen van kennis via bedrijfsinterne digitale samenwerkingsplatforms zoals Yammer, Chatter en Office Sharepoint. Bedrijven zijn vandaag genetwerkte omgevingen en intelligentie ontstaat dan precies uit het creëren van verbindingen.

Die samenwerkingsplatforms zijn volgens haar de meest uitgelezen illustratie van de huidige grensvervagende trend in bedrijven. "Zij verdrijven de artificiële muren tussen werknemers van verschillende niveaus, afdelingen, talenten, ervaringen, leeftijden en nationaliteiten. Ze nivelleren het onderscheid tussen management en werknemers. Status heeft niets meer te maken met titels en functies. Het idee telt. Het enthousiasme



Als voltallige ploeg deelnemen aan de triathlon te Brugge 2019 (ill. Artes)

TABEL 2

Communicatie van A(ntieke tijden) tot (generatie) Z

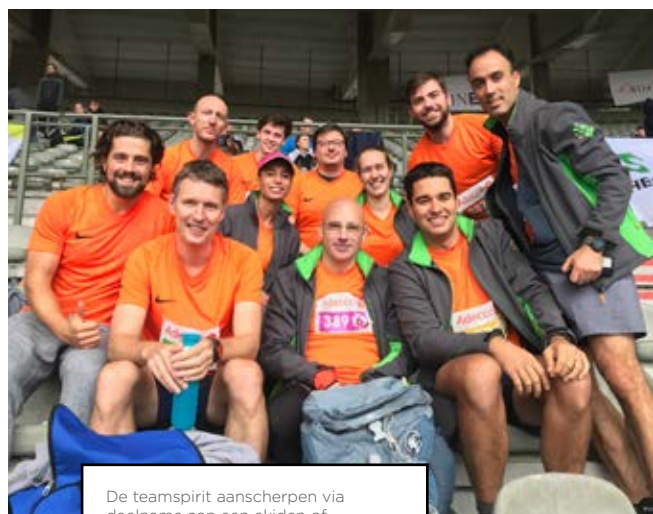
Bron: Saskia Van Uffelen, Iedereen baas, p. 147

COMMUNICATIE VROEGER	COMMUNICATIE NU
algemeen	persoonlijk
monoloog	dialog
eenzijdig	interactie
langzaam	snel
lang	kort
woorden	beelden
gedrukt	digitaal
statisch	dynamisch
gesloten	transparant
face-to-face	virtueel
apart	geïntegreerd
voorzichtig	direct
zender + ontvanger	zender = ontvanger

DE TRANSFORMATIE NAAR EEN BOTTOM-UP CULTUUR MOET AAN DE TOP BEGINNEN.

speelt een rol. De feedback doet ertoe. Het talent om een rudimentair concept aan te vullen tot iets wat praktisch haalbaar en waardevol is, telt.” (p. 129)

Gewoon medewerkers toegang geven tot zo'n platform zal niet lukken. Voor een succesvolle implementatie is het belangrijk dat bedrijven zich voor hun werknemers duidelijk achter waarden scharen zoals open communicatie, transparantie, nauwe samenwerking en horizontale dynamiek. Bovendien moeten de werknemers zich erdoor geëngageerd voelen (ze moeten er als het ware zelf voor kiezen), moet het platform geïntegreerd zijn in het dagdagelijkse werk van het personeel en mag het geen extra 'to-do' taak vormen. Tegelijk moet het voltallige management er achter staan en bijvoorbeeld de aangebrachte ideeën effectief opnemen. De transformatie naar een bottom-up cultuur moet aan de top beginnen. Dergelijke platformen kunnen ook pas werken als 'enabler' als zij worden ondersteund door een krachtige strategie.



De teamspirit aanscherpen via deelname aan een eiken of marathon in estafettevorm (ill. BAM)

Terwijl het communicatieverkeer vroeger in bedrijven van boven naar onder verliep, draait nu alles rond interactie en dialoog. In een zeer snel veranderende wereld is er nood aan communicatie die zich zelf voedt, voortdurend bijgewerkt wordt en mee evolueert met de snelheid waarmee bedrijven moeten veranderen. Maar transparantie en interactie gaan hand in hand met controleverlies.

Vroeger hadden de leiders de kennis in hun macht. Nu moeten zij als 'content jockey's' fungeren. Zij moeten aan hun medewerkers snelle en interactieve communicatiekanalen ter beschikking stellen die zich zelf regelen, aanpassen en corrigeren en uiteindelijk de meest populaire en nuttige informatie naar de voorgrond brengen, tussen alle organisationele silo's door. Digitale platforms maken het trouwens perfect mogelijk om de belangrijkste bekommernissen en influencers bij de medewerkers te meten. Op die manier kunnen bedrijfsleiders hun controleverlies goed maken door beter op de hoogte te zijn van wat binnen het bedrijf leeft.

Op naar het nieuwe werken

In een periode van supersnel internet, VPN, voordelige cloud opslag, mail en virtuele vergadertechnieken is een arbeidsmodel gestoeld op een fysieke aanwezigheid op kantoor van 9 tot 5 niet langer relevant. Vooral de millennials springen graag flexibel om met werkuren en -plaatsen. Maar ook op dit vlak waarschuwt Van Uffelen dat een

bedrijf niet kan migreren van het oude naar het nieuwe werken zonder fundamentele transformaties. Besparen op kantoorruimte kan niet de hoofdmotivatie zijn. Deze migratie impliceert onder meer een omslag van inspanningsgericht werken naar resultaatgericht functioneren. Ook daar bestaan projectmanagementmethodes voor zoals SCRUM. Projecten worden daarbij opgedeeld in korte 'sprints' met duidelijke doelstellingen en strakke deadlines terwijl de methode tegelijk voorziet in intensieve onderlinge communicatie en feedback tussen teams.

Uit wat voorafgaat is duidelijk dat managers anders moeten beginnen sturen. Het nieuwe werken vergt uiteindelijk nieuwe leiders. Zij zijn hun kennismonopolie kwijt en in open kantoren ook hun fysieke status, uitgedrukt in eigen m². Meer dan ooit moeten zij 'people managers' worden die personeel vertrouwen maar ook verantwoordelijkheid geven. Ook een jaarlijkse formele evaluatie behoort tot het verleden. Met name de jongere generaties hebben liever feedback met kortere tussenperiodes.

In haar boek pleit Van Uffelen voor evaluaties van werknemers op projectmatige basis, en liefst dan door de betrokken projectmanagers eerder dan door de hr-dienst die weinig betrokken is bij hun dagelijks functioneren. De projectmanagers moeten hiervoor dan wel over de nodige 'people skills' beschikken. Evaluatiegesprekken zullen meer moeten evolueren van een monoloog door de manager naar een dialoog tussen manager en werknemer. In haar boek wijst Van Uffelen ook sterk op het grotere belang van de 'peer pressure' bij jongeren. Zoals zij doen op sociale netwerken, zoeken zij vaker dan de oudere generaties feedback bij collega's, doorgaans op informele wijze.

Minder dan voorheen kunnen medewerkers zelf nog al de kennis bijhouden die nodig is om een job uit te voeren. Jongeren zijn zich daarvan bewust en vinden het vooral belangrijk de juiste informatie juist in time terug te vinden. Volgens Van Uffelen is efficiënte vakkundigheid en informatie met medewerkers delen via kennisdelingsplatforms voor bedrijven even belangrijk als hun training bezorgen. En op het vlak van training denkt zij eerder aan alternatieven voor de traditionele 'statische monologen' van lesgevers in klaslokalen zonder interactie met hun publiek.

Vooraf jongeren willen nu leren via community's en blogs of via spontane coaching. Vandaar de idee om deze informele leerprocessen zoveel mogelijk te formaliseren. Saskia Van Uffelen: "Trainee centered

onderrichten is waar het vandaag allemaal om draait. Onze geresponsabiliseerde werknemers willen het liefst zelf het tempo, de leervormen, de volgorde enz. bepalen. De trainer is louter nog een hulpbron, een begeleider in het vinden en filteren van de meest relevante kennis." Dit is trouwens een aanpak die niet alleen in bedrijven maar ook in opleidingsinstellingen kan worden toegepast, zoals PXL duidelijk aantoonde.

(getuigenis op p. 31)

In haar boek denkt zij ook aan de integratie van game-elementen in opleidingen, aan 'reversed' monitoring waarbij babyboomers in hun vragen worden bijgestaan door jonge 'leeuwen' en aan 'group mentoring' waarbij een senior manager virtueel met jongeren samenkomt, bijvoorbeeld via Google Hangouts. Intelligente digitale leeroplossingen maken het trouwens mogelijk de vorderingen van de medewerkers te monitoren en zo kennis op te doen over hoe zij persoonlijk het liefst en best nieuwe kennis en skills absorberen. De focus bij opleidingen verschuift momenteel van wat de organisatie nodig heeft om competitiever en rendabeler te zijn naar wat het individu nodig heeft. Zeker voor jongere generaties moet werk meerwaarde bieden. Uzelf blijven ontwikkelen is een essentieel onderdeel van deze meerwaarde.

Ook bij Vlaamse bouwbedrijven worden deze concepten nu al toegepast. Renotec bijvoorbeeld streeft uitdrukkelijk naar een 'community'-gevoel onder zijn medewerkers. Het bedrijf biedt veel mogelijkheden maar rekent tevens sterk op het 'ownership' van de medewerkers. Het heeft zijn waarden, verwachtingen, richtlijnen en afspraken duidelijk uitgeschreven maar verwacht tegelijk van de medewerkers dat zij 'out-of-the-box' durven denken. Bij Mathieu Gijbels is het voordien niet alleen een marketingconcept maar tegelijk een hr-concept. Het hr-beleid zit dan ook sterk verankerd in de strategie van de onderneming **(getuigenis op p. 30)**. Wyckaert Bouwondernemingen laat de medewerkers uitdrukkelijk meedenken, onder meer rond duurzaam ondernemen.

De groep Willemen heeft al haar initiatieven rond innovatie gebundeld in de Willemen Innovation Hub en maakt daarbij gebruik van een Yammer for Winnovations platform. Omdat de meeste uitvindingen en innovaties ontstaan op de werkvloer, organiseert de groep elk jaar innovatiewedstrijden voor haar medewerkers. Die wedstrijden bieden hun de kans om processen in hun werkomgeving te verbeteren en verhogen bovendien de betrokkenheid en motivatie. **(Meer hierover in de getuigenis op p. 32)**

BESLUIT

Op de werkvloer werken op dit ogenblik vier generaties samen: babyboomers, generatie X, millennials en generatie Z, elk met hun eigen historische achtergrond en hun specifieke kenmerken.

De belangrijkste uitdaging voor bedrijven is nu de integratie van de millennials en vooral van de generatie Z omdat die traditionele werkmodellen in vraag stellen. De loyaliteit tegenover het bedrijf verzwakt, interactie tegenover het bedrijf wordt belangrijker dan hiërarchie, de vroegere onderscheiden tussen on- en offline, tussen formeel en informeel en tussen werk en privéleven vervagen, projectgerichte teamvorming en projectgebonden feedback winnen aan belang tegenover individuele beoordelingen en formele jaarlijkse functioneringsgesprekken.

Op inhoudelijk vlak blijken de jongste generaties vooral gefocust te zijn op de klimaatverandering, de bescherming van het milieu en de bescherming tegen milieurampen. Dat kwam in precoronatijden vooral tot uiting in hun deelname aan klimaatmarsen. Het valt wel op dat deze bekommernissen sterker leven bij hoger geschoolden en dus wellicht ook bij hun studiekeuze zwaarder doorwegen. Tenslotte valt nog op dat de jongste generaties massaal online aanwezig zijn. Traditionele media, zoals radio en tv, bereiken hen nog amper maar des te meer de sociale media. Het komt er dan wel op aan aansluiting te vinden bij hun community.

Wat is nodig om de nieuwe generaties maximaal te integreren in de bedrijven? Een bottom-up cultuur tot stand brengen waardoor elke medewerker zich meer verbonden voelt met het bedrijf, binnen een plattere bedrijfsstructuur meer mogelijkheden tot 'latere' carrièremoves creëren waardoor ook de verticale silo's binnen het bedrijf verdwijnen, digitale samenwerkingsplatformen opzetten waarop medewerkers interactief aan projecten en documenten kunnen werken, diverse vormen van het 'nieuwe werken' mogelijk maken en een meer werknemersgericht opleidingsbeleid voeren met meer ruimte voor niet-klassikale opleidingen en voor digitale informatie-uitwisseling.



VAN ELKE MEDEWERKER EEN VOORDENKER MAKEN

Medewerkers zijn belangrijk en klanten zijn belangrijk. Bouwbedrijf Mathieu Gijbels brengt beide speerpunten van de organisatie bij elkaar onder het concept 'De Voordenkers'. Een originele aanpak die het bedrijf naast sterke resultaten de mooie titel van HR-ambassadeur 2018 opleverde. Herman Verwimp, marketing- en HR-directeur en bestuurder, en HR-manager Chantal Vanaken leggen uit.

'Wij nemen uw bouwzorgen over!' De missie van bouwbedrijf Mathieu Gijbels is kort en krachtig. Voordenken betekent voor ons zorgen voorkomen, betere oplossingen bedenken en antwoorden geven vóór de vragen komen. Het is een missie die ook gedragen wordt door alle medewerkers. Want het voordnken is niet alleen een marketingconcept maar evengoed een hr-concept in onze organisatie. Het hr-beleid zit dan ook sterk verankerd in de strategie van de onderneming.

Wij hebben aandacht voor onze medewerkers die dan op hun beurt aandacht hebben voor de klant. Wil je klanten ontzorgen, dan moet je ook je medewerkers ontzorgen. Bijvoorbeeld al door de administratie vlot te laten verlopen. En door hen aan te moedigen om zich elke dag te verbeteren, op zoek te gaan naar nieuwere en efficiëntere manieren om de job te doen.

Maar het gaat verder: hoe rekruteren we de beste Voordenkers, hoe geven we onze mensen de kans om de beste Voordenkers te worden, hoe maken we het Voordenken

concreet. Wij hanteren hiervoor een vaste set aan kerncompetenties zoals klantgerichtheid, een diepe professionele nieuwsgierigheid, resultaatsgerichtheid, wendbaarheid, samenwerking, leiderschap en uiteraard vakkennis. Ook aan onboarding wordt hard getimmerd. Het traject voor nieuwkomers is goed gestructureerd en er wordt veel tijd in geïnvesteerd. Daarna volgt een sterke focus op het behoud van medewerkers want met een krappe arbeidsmarkt is retentie erg belangrijk.

Wij willen een organisatie met een aangename werksfeer zijn. Regelmatig is er tijd en ruimte voor fun, activiteiten, inzet voor goede doelen, duurzaam ondernemen, veiligheid, ... Maar ook leren is cruciaal. Voordenkers willen het immers steeds beter doen en daarvoor zijn opleidingen, cursussen en trainingen onontbeerlijk. Maar uiteindelijk is welzijn onze hoogste hr-prioriteit. Vandaar ook onze expliciete aandacht voor oudere medewerkers: hoe zorg je ervoor dat ze lang aan de slag (kunnen) blijven? En voor iedereen: hoe zorg je ervoor dat mensen elke dag met plezier komen werken?



FLEXIBEL INSPELEN OP INTERESSES VAN JONGEREN EN VOLWASSENEN

Hogeschool PXL speelt flexibel in op de opleidingsnoden van jongeren en volwassenen. In de opleiding professionele bachelor bouw is er het vak Levenslang Leren waarvoor studenten voluit eigen initiatieven kunnen en moeten ontwikkelen, weliswaar binnen een duidelijk kader. Voor volwassenen experimenteert PXL met afstandsonderwijs. Chris Leinders leidt de opleiding professionele bachelor bouw van PXL.

Chris Leinders: "Levenslang Leren is een vak dat 3 studiepunten oplevert. Het vak loopt over de duur van de hele opleiding. Studenten moeten zelf initiatieven nemen maar met hun initiatieven moeten zij kunnen aantonen dat zij als een volwaardige professional de elementen van de X-factor beheersen.

Vier elementen zijn bij de X-factor cruciaal. De studenten moeten blijf geven van 'empassie' (van passie en empathie) en van een sterke 'can-do'-mentaliteit. Zij moeten aantonen dat zij projectmatig en systematisch te werk kunnen gaan maar ook buiten de lijnen durven kleuren. Samenwerking is een derde belangrijk element van de X-factor. De studenten moeten initiatieven kunnen ontwikkelen in co-creatie met andere studenten, met lectoren en onderzoekers, met bedrijven en overheden, zowel op regionaal, nationaal als internationaal vlak. Ten slotte moeten de studenten tegelijk disciplinair en multidisciplinair zijn. Zij kennen hun métier maar kunnen ook goed samenwerken met andere professionals uit andere disciplines. Innovaties liggen immers vaak op het kruispunt van verschillende disciplines."

De beoordeling van het vak Levenslang Leren gebeurt op basis van een toekenningsstelsel met niveaus: hoe meer tijd, energie en verdieping een initiatief vereist, hoe hoger het niveau dat de student kan bereiken. Het vak staat open voor nagenoeg alle ideeën maar studenten moeten die

wel goed afstemmen met hun begeleiders. Tegelijk krijgen de studenten geregeld oproepen om aan projecten, webinars of colloquia deel te nemen. Deze oproepen kunnen van andere studenten komen maar ook van externe partners en worden gedeeld via de site van het vak.

Voor volwassenen organiseert PXL nu al twee jaar de opleiding voor professionele bachelor via afstandsonderwijs. De afstandsopleiding telde in het schooljaar 2019-2020 een 10-tal studenten. Chris Leinders: "De lockdown vanwege de coronacrisis heeft deze opleidingsvorm in een stroomversnelling gebracht. Afstandsstudenten volgen trajecten van 4 of 5 jaar. De opleiding bestaat uit modules die zij op eigen tempo kunnen volgen vanuit een planning die het best aansluit bij hun noden en wensen. Met het afstandsonderwijs richten wij ons vooral tot werknemers die hogerop willen en daarvoor een (extra) diploma nodig hebben en tot oudere studenten die school, gezin en werk willen combineren."

Voor de theorievakken kunnen de afstandsstudenten zich baseren op de cursussen en powerpoints van de dagstudenten. Zij moeten geen lessen volgen maar PXL organiseert wel online contactmomenten. De projectvakken organiseert PXL om logistieke redenen licht afwijkend van de projectvakken van de reguliere studenten. Zo krijgen zij bijvoorbeeld een andere planning die flexibeler is maar die tegelijk meer zelfdiscipline vereist.



MET ALLE MEDEWERKERS OP ZOEK NAAR CONTINUE VERBETERING

In een sterk veranderende wereld en in een ontzettend competitieve sector als de bouw, is het een absolute must om mee te zijn met vernieuwende technologieën. Daarom is innovatie een van de bedrijfswaarden van Willemen Groep en stimuleert de groep een continu verbeteringsproces door met een onderzoekende en creatieve geest open te staan voor vernieuwing.

Tom Willemen, CEO van Willemen Groep: “Onze groep groeit elk jaar. Ons personeelsbestand telt intussen meer dan 2.400 namen. Die groei brengt heel wat uitdagingen met zich mee. Bovendien verandert ook de wereld rondom ons in sneltempo. We leven vandaag in een andere wereld dan

pakweg vijf jaar geleden. Alles evolueert ook sneller, waardoor de wereld en dus ook de bouwsector er over vijf jaar opnieuw helemaal anders zal uitzien. Om die reden zetten we volop in op nieuwe technologieën en manieren om onze interne processen te optimaliseren.”

In haar zoektocht naar disruptie met added value reserveert Willemen Groep een belangrijke rol voor zijn personeel. Het daagt zijn medewerkers voortdurend uit om mee na te denken over en met nog meer goesting en slagkracht mee te werken aan het bouwbedrijf van de toekomst. “De meeste uitvindingen en innovaties ontstaan op de werkvloer. Daarom organiseren we elk jaar opnieuw innovatiewedstrijden. Op die

Interactieve kennismaking tussen de pas aangeworven medewerkers en hun CEO tijdens een ontbijtsessie (ill. Willemen)



manier geven we aan al onze medewerkers de kans om processen in hun werkomgeving te verbeteren. Het verhoogt bovendien hun betrokkenheid en hun motivatie en dus ook de efficiëntie binnen ons bedrijf. De beste en meest innovatieve voorstellen winnen een premie. De meest bruikbare voorstellen worden verder uitgewerkt en geïmplementeerd in het bedrijf." In 2019 was de innovatiewedstrijd aan haar tiende editie toe. Maar liefst 45 medewerkers dienden een voorstel in. Daaruit koos een jury van directieleden en externe experts 20 finalisten.

Tom Willemen: "Enkel door blijvend in te zetten op innovatie is onze groep voorbereid op de uitdagingen van morgen. Al onze initiatieven rond innovatie worden opgevolgd door een eigen servicecentrum en gebundeld in de Willemen Innovation Hub. Bij hun zoektocht naar innovatieve toepassingen beschikken onze medewerkers ook over het interne innovatienetwerk Yammer for Winnovations. Op dit netwerk kunnen zij nieuw gevonden toepassingen en producten delen, ook al zijn ze her en der over de groep verspreid. Daarnaast heeft de innovatie-afdeling verschillende werkgroepen in het leven geroepen die op kwartaalbasis samenkomen.

Het is volgens mij een must om onze bouw- en werkprocessen voortdurend in vraag te stellen. Er zijn steeds betere (bouw)technieken en tools voorhanden die de uitvoering van onze job eenvoudiger kunnen maken. Die kansen grijpen we met plezier aan zodat we steeds slimmer en efficiënter aan de slag kunnen. Denk maar aan wearables, virtual en augmented reality, blockchain, artificial intelligence en drones. Onze innovatiedienst doet permanent research naar concepten waarmee we het verschil kunnen maken en tegelijkertijd de werkdruk bij onze medewerkers kunnen verlagen."

De bouwprocessen van vandaag zijn niet noodzakelijk die van morgen, wel integendeel. Trends die eigen zijn aan de vierde industriële (r)evolutie, zoals bijvoorbeeld



Prijsuitreiking na de innovatiewedstrijd (ill. Willemen)

5D bouwen, dagen bouwbedrijven uit om creatief te zoeken naar nieuwe manieren van werken. En dat hebben ze bij Willemen Groep goed begrepen. "We kiezen ervoor om deze uitdagingen te zien als kansen en ze te omarmen en incorporeren in onze huidige werkwijzen. Deze keuze zal op termijn leiden tot een verlaging van 'waste' in onze processen en een verlaging van de faalkosten."

Om bouwprocessen van de ontwerp- tot en met de onderhoudsfase van bouwprojecten in al zijn aspecten te beheersen, trekt Willemen Groep voluit de kaart van kennis- en informatiedeling, LEAN en BIM. "We geloven sterk in een centraal en geoptimaliseerd beheer van data. Daarom zetten we dit jaar na jaren van voorbereidend werk waarin alle processen, interne structuren en datastromen van onze groep in kaart werden gebracht, de stap naar een future proof ERP-systeem helemaal op maat van onze organisatie, dat onze groep nog efficiënter en wendbaarder zal maken."