

# Wisselende generaties binnen het dakbedekkingsbedrijf

In deze tijden waar nieuwe instroom haast niet te vinden is, kan een bedrijf het zich niet meer veroorloven om achterover te leunen wat nieuw personeel betreft. Iedereen is het er wel mee eens dat er nu nieuw en als het even kan, nieuw jong personeel nodig is. Om die medewerkers te vinden, binnen te halen én te binden, moet er met de tijd mee worden gegaan. Dit kan door onder meer passende randvoorwaarden te bieden, als het om jong personeel gaat. Neem ze in elk geval serieus en laat ze invloed uitoefenen op de cultuur van het bedrijf. Voer daar beleid op.

*Adri de Voest en Karel-Jan Batenburg*

## RETENTIE

Het invoeren van een dergelijk beleid, een zogeheten 'retentiebeleid' (zorgen dat je de goede mensen binnen krijgt en vasthoudt), kost de nodige tijd. Hoe eerder er mee begonnen wordt, hoe beter.

Werknemers binden en boeien, daar gaat het om. Het bedrijf dat daar het beste in slaagt, zal merken dat retentiebeleid invloed heeft op:

- de stijging van de productiviteit;
- een daling van het personeelsverloop;
- de toenemende trots van medewerkers op het bedrijf, hun bedrijf en
- het behoud van de kennis binnen het bedrijf.

Generatienaam	Geboren in	Leeftijd in 2018	% van de bevolking <sup>1)</sup>	Aantal nu in Nederland	Hoofdkenmerken
Vooroorlogse generatie	< 1925	< 93			
Stille generatie	1925-1940	78 - 93	5,9%	1.018.293	Gezagsgetrouw, gedragen zich 'zoals het hoort'
Babyboomers (Protestgeneratie)	1940-1955	63 - 78	15,8%	2.700.410	Relatief vitaal, gedreven en realistisch
Generatie X	1955-1970	48 - 63	23,0%	3.933.673	Praktisch, zelfredzaam, relativerend en no-nonsense, verbinders
Pragmatische generatie (Pafatgeneratie)	1970-1985	33 - 48	18,8%	3.210.359	Communicatief vaardig, analytisch sterk, optimistisch, gedreven en ambitieus
Generatie Y (Millennials)	1985-2000	18 - 33	18,7%	3.199.170	Eerst loyaal aan zichzelf, kunnen daardoor gelukkiger en met meer passie aan het werk zijn, zelfverzekerd, gewend om hun zin te krijgen
Generatie Z	2000-2015	03 - 18	16,8%	2.868.678	Altijd online, werken, leren en spelen lopen steeds meer door elkaar, gevormd door digitale mogelijkheden, multitasking

*De Beckers generatie-indeling (Henk Becker, Nederlands Socioloog, uit Generaties en hun kansen 1992)*

<sup>1)</sup> Op 17,1 miljoen inwoners in 2018 in Nederland.

Daarnaast zal het effect in veel gevallen zijn dat er makkelijker nieuw personeel gevonden kan worden. Immers, enthousiaste collega's vinden eerder weer nieuwe mensen.

### BETROKKENHEID EN VERTROUWEN

Betrokkenheid en vertrouwen geven zijn hierin absolute kernbegrippen. Door medewerkers meer te betrekken bij het bedrijf, weten zij beter wat er van hen verwacht wordt en zullen zij ook eerder bereid zijn mee te denken over oplossingen. Reguliere overlegmomenten worden veel effectiever en er zal in toenemende mate sprake zijn van informatie-uitwisseling. Dit omdat er veel meer gebruik gemaakt kan worden van de ogen en oren van de werkvloer. En diezelfde mensen op de werkvloer krijgen steeds meer vertrouwen in het goed uitvoeren van het werk, omdat duidelijk is wat de bedoeling is. Het mes snijdt aan twee kanten.

Zijn we er dan? Nee, zeker niet! Straks (of misschien nu al... in meer of mindere mate) heeft een bedrijf personeel van meer dan één, meer dan twee ja, wellicht van drie of vier generaties werknemers in dienst. Er kan een onderverdeling gemaakt worden in onderstaande groepen:

### VIER GENERATIES OP DE WERKVLOER

Zo heeft het langer doorwerken, vanwege de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, de nodige consequenties op de arbeidsmarkt en ook binnen het bedrijf, juist in de bouw en dus ook in de dakbedekkingsbranche. In dit verband kan men op basis van bovenstaande tabel bijvoorbeeld vaststellen, dat er nooit eerder zo veel verschillende leeftijdsgroepen samen op de arbeidsmarkt actief waren.

Uit bovenstaande onderverdeling blijkt verder dat de babyboomers de oudste generatie vormen van de vier generaties die nog actief kunnen zijn op de werkvloer. De laatste lichter van die groep gaat de komende jaren met pensioen, maar is zeker nog in onze bedrijfstak vertegenwoordigd. Van de opgenoemde generaties is de groep Generatie X de grootste, bijna een kwart van de bevolking in 2018. Terwijl Generatie Y inmiddels bijna geheel haar intrede op de werkvloer doet. En langzaamaan stromen ook de eerste leerling-dakdekkers van Generatie Z in de bedrijfstak in.



De oudere dakdekker zal waarschijnlijk nooit meer de digitale snelheid en handigheid van de jonge medewerker krijgen.

De jongere medewerker heeft nog lang niet de kennis en ervaring van de oudere collega.

Door eenieders specifieke kwaliteiten te benutten, omarmt men verscheidenheid en is de kans groot dat men de organisatie sterker maakt. Daar waar de babyboomers misschien gestructureerd en planmatig zijn, heeft generatie Z een flexibeler aanpassingsvermogen.

En voor generatie Y is het gewoon om vooral online contact te leggen. Daar waar de babyboomer wellicht langs zal komen of een telefoontje zou hebben gepleegd.

*Zomaar een ploegje dakdekkers:*

*Freek (63 jaar, babyboomer) heeft zijn handen vol aan het begeleiden van leerling-dakdekker Brutus (17 jaar, generatie Z). Freek vindt dat Brutus het goed doet. Het is voor hem soms wel een beetje lastig dat Brutus veel dingen uit zichzelf doet, zonder eerst even met hem te overleggen. En dan gaat het meestal ook nog perfect.*

*Henk is vanuit zijn generatie gewend om te overleggen en problemen op te lossen door samen te werken.*

*Terwijl Brutus opgegroeid is in een snelle digitale wereld, waarin je als je iets niet weet, je het vlug opzoekt op het internet. Dan hoeft hij Freek daar niet mee lastig te vallen.*

*Ook uitvoerder Simon (32 jaar, generatie Y) laat nog even met een 'appje' van zich horen. Hij vraagt Freek of hij denkt dat de klus vandaag geklaard zal zijn.*

### PERSONEELSBELEID

Bovenstaande is geen bestaande situatie, slechts verzonnen, maar kan zeker de werkelijkheid zijn. Ook dit maakt het bijna onvermijdelijk dat het wenselijk zou zijn dat bedrijven een hierop afgestemd personeelsbeleid voeren of ontwikkelen. En toch lijkt het er soms op dat het voeren van personeelsbeleid geen deel uit maakt van de denkstijl van de meeste leidinggevenden in de bouw in het algemeen en in de dakbedekkingsbranche in het bijzonder. Er is weinig oog voor, het voelt niet prettig en medewerkers moeten de eigen boontjes maar doppen.

De leidinggevende in de bouw is dikwijls doorgegroeid binnen het bedrijf. Er is carrière gemaakt op inhoudelijk vakmanschap. Niets mis mee, maar de selectie op basis van capaciteiten op het gebied van communiceren, coachen, stimuleren en begeleiden is er meestal niet.

Daarom verwacht een leidinggevende, naar zijn eigen ervaring, te vaak dat de jongere eerst ervaring opdoet en zich ontwikkelt als goed vakman, voordat hij verder kan groeien. De jongere daarentegen wil deze groei vaak sneller doormaken.

De groep babyboomers heeft door de jaren heen veel kennis opgebouwd. Door in te spelen op deze generatieverschifting en de gevolgen daarvan, kan kennisverlies binnen een organisatie worden beperkt. Laat jonge medewerkers bijvoorbeeld coachen door ervaren medewerkers en laat ze profiteren van hun kennis - zolang het nog kan.

#### HRM

*De deelnemers worden na het behalen van hun mbo-diploma begeleid door een HR-coach op de werkplek. Het doel daarvan is het vroegtijdig vertrek uit de sector te beperken. Er is sprake van een vroegtijdig vertrek als een jongere de sector binnen twee jaar na het afronden van de opleiding verlaat. De begeleiding in het kader van het sectorplan heeft geleid tot een daling van het vroegtijdig vertrek van 40 procent naar 25 procent. Wegens succes van deze maatregel hebben sociale partners besloten de begeleiding te continueren na afloop van het sectorplan.*

#### Bron: Jaarverslag BIKUDAK 2017

*Inmiddels is het percentage vroegtijdig vertrek uit de BIKUDAK-branche nog verder gedaald.*

TECTUM voert voor de BIKUDAK-bedrijfstak de zogeheten HRM-maatregel uit. Ook na het dienstverband met TECTUM zal met de begeleiding op de werkplek van de gediplomeerde dakdekker door gegaan worden. Vanuit een mobiele werkplek, de TECTUM-bus, bezoeken docenten/begeleiders de dakdekker en zijn voorman op de werkplek. Door middel van 'flitsgesprekken' wordt geïnventariseerd hoe het gaat met

het productief maken van de opgedane vakmanschap en waar TECTUM aanvullend zou kunnen helpen om de resultaten te verbeteren. Deze TECTUM-dienst kost het dakbedekkingsbedrijf niets, alleen wat inleveren van (werk)tijd voor een kortstondig voortgangs-gesprek.



De BIKUDAK-branche heeft inmiddels dus de HRM-maatregel ingezet op het voorkomen van vroegtijdige uitval na het behalen van het vakdiploma. Eén van de conclusies die uit de rapportage van deze maatregel zou kunnen worden getrokken, is dat de bedrijven er goed aan zouden doen werk te maken van strategisch personeelsbeleid.

### GENERATIE Y

Generatie Y, de generatie van de 18- tot 33-jarigen, de groep die het meest vertegenwoordigd is in de opleidingen bij TECTUM, wijkt in een aantal opzichten af van vorige generaties. Het zijn zelfverzekerde mensen die veelal in een beschermde omgeving zijn opgegroeid, en gewend zijn om voor zichzelf op te komen. Ze hechten veel waarde aan zelfontplooiing. Ze hebben hoge verwachtingen ten aanzien van arbeidsvoorwaarden en willen op dat punt eerlijk behandeld worden. Het is ook de generatie die hecht aan een evenwichtige balans tussen privé en werk.

De oudere generaties zullen moeten leren hier mee om te gaan. Zij vinden de jongere generatie ongeduldig en verwend. De jongste generatie heeft daarentegen het gevoel dat ze te weinig ruimte krijgen om zich te ontwikkelen en om hun ambities kwijt te kunnen. Zij willen geen geijkte carrièrepaden en lang hetzelfde werk doen lijkt een reden om snel iets anders te gaan zoeken. Alle investeringen in opleiding en onderwijs ten spijt.

### OOK GEVOLGEN VOOR HET OPLEIDEN

De babyboomgeneratie, generatie X en de patatgeneratie hebben relatief weinig onderwijsvernieuwingen doorgemaakt. Lespakketten werden wel geactualiseerd en bijgesteld aan de eisen des tijds, maar het klaslokaal, de rol en autoriteit van de docent en de gebruikte methodes waren amper aan verandering onderhevig.

De millennia, ook wel bekend als generatie Y, wil geen lappen tekst of saaie PowerPointpresentaties. Zij willen bewegende

beelden, video's met toffe achtergrondmuziek en 'games' in de lessen. Geen traag, stap-voor-stap en serieus leerproces, maar juist snel.

Blended leren past goed bij de manier waarop zij leren. Een blended leertraject is een traject met duidelijke kaders. Hierdoor weet de millennial precies waar hij of zij aan toe is. De combinatie van verschillende leermethodes geeft hen vrijheid. Zo kunnen de online-onderdelen vrijheid en ruimte bieden om te leren op een moment en plek die hen uitkomt. Daarbij kunnen zij dan eveneens zelf hun eigen leertempo bepalen en kunnen zij zelfstandig studeren en verder onderzoek doen. Vragen stellen zij gemakkelijk online. Dit sluit weer helemaal aan bij de manier waarop zij gewend zijn om met elkaar te communiceren. Namelijk via online communicatiemiddelen. De klassikale onderdelen bieden de millennial de mogelijkheid om de opgedane theoretische kennis te oefenen in de praktijk. Daarbij ontvangen zij direct feedback en leren zij van hun meer ervaren collega's.

#### EN VOOR DE AANKOMENDE GENERATIE DAN?

Internet is voor Generatie Z altijd en overal aanwezig. Zij zullen zich geen leven zonder internet voor kunnen stellen. Voor hen is het internet er altijd geweest. Internet is dé plek om dingen te vinden en met elkaar te delen. Zij groeien op met techniek. Ze weten niet hoe het is te leven zonder bijvoorbeeld een laptop, televisie of iPad. Maar dit betekent niet dat ze er altijd goed mee om weten te gaan.

Generatie Z heeft vandaag de dag enorm veel keuzes. Niet alleen is van alles meer variatie, maar iedereen kan tegenwoordig ook online laten weten wat hij/zij van iets vindt. Keuzevrijheid is leuk, maar voor

sommige kinderen is het snel te veel. Generatie Z groeit/groeide op in een tijd vol verandering. Banken vallen om, ouders raken werkloos en er is niet automatisch een baan als je van school komt. De wereld is onoverzichtelijker geworden en ook de toekomst in die wereld is minder duidelijk dan toentertijd voor andere generaties. Wie ben ik, wat vind ik leuk en waar ben ik goed in? Antwoorden op die vragen vinden, lijken voor Generatie Z het belangrijkste.

Generatie Z zal vooral op school leren. Als ze thuis leren, doen ze dat met allerlei digitale middelen, zoals televisie, computer/laptop, tablet en smartphone. Ook zullen ze, al denken we soms anders, het liefst met papieren boeken



leren. Generatie Z is zich naar verwachting niet altijd bewust van hoe ze leren. School vinden ze de gebruikelijke en fijnste plek om te leren. Omdat daar structuur is, weinig afleiding, sociale druk en gezelligheid van leeftijdsgenoten.

[www.kidsjongeren.nl/wp-content/uploads/2013/11/Samen-leren-het-onderwijs-volgens-generatie-Z.pdf](http://www.kidsjongeren.nl/wp-content/uploads/2013/11/Samen-leren-het-onderwijs-volgens-generatie-Z.pdf)

De dakbedekkingsbranche doet zijn best op deze ontwikkelingen in te spelen. E-learning, micro-learning, via smartphone, laptop of tablet is de toekomst, dat lijkt wel vast te staan.

Via TECTUM zal de bedrijfstak al in 2019 hiermee verder volop kennis maken. De digitalisering is niet te stoppen, ook niet in het opleidingspakket van de platte dakenbranche.

Gelukkig maar, zo kan het vinden, binden en boeien mede vorm gegeven worden. ■

*Dit artikel kunt u lezen op [www.roofs.nl](http://www.roofs.nl)*

