

Het aandeel van Gen Z in de beroepsbevolking zal dit decennium sterk toenemen, naar dertig procent in 2030



André de Waal is managing partner en academisch directeur van het HPO Center, een organisatie die wereldwijd onderzoek doet naar de kenmerken van high performance organisaties, en organisatie helpt hoogpresterend te worden. Hij is ook partner van het Finance Function Research & Development Center, een organisatie die zich richt op het verbeteren van financiële functies. André heeft inmiddels meer dan 500 artikelen (waaronder ruim 140 wetenschappelijke publicaties) en 36 boeken op de gebieden van prestatie management en organisatie verbetering op zijn naam staan. Zijn nieuwste boek is getiteld *De Financiële Functie van de Toekomst, hoe je jouw financiële functie aantrekkelijk en up-to-date houdt* (Warden Press, 2024).



Frank Verbeeten is hoogleraar Accounting aan de Universiteit Utrecht, en verbonden (geweest) aan de controllersopleiding van diverse universiteiten. Zijn onderzoek richt zich onder meer op de invloed van technologie en Environmental, Social & Governance issues op de rol van de CFO en de financiële functie binnen organisaties. Hij heeft gepubliceerd in internationale wetenschappelijke tijdschriften, als ook nationale vaktijdschriften. Frank is joint editor van het Journal of Management Control en ad hoc reviewer voor verschillende internationale wetenschappelijke tijdschriften.

Omgaan met Gen Z op de werkplek

Inzichten vanuit de financiële functie

André de Waal en Frank Verbeeten

19

Volgens recent onderzoek meent bijna driekwart van de managers dat Gen Z moeilijker is om mee te werken dan andere generaties, en dat ze de voorkeur geven aan het werken met Millennials. Van deze managers gaf 65 procent aan dat ze vaker Gen Z-ers moeten ontslaan dan werknemers van andere generaties, en 12 procent ontsloeg een Gen Z-er binnen een week na indiensttreding. Over Gen Z in de financiële functie is nog weinig bekend; dit artikel biedt inzicht in hoe organisaties en hun financiële functies effectief kunnen omgaan met Gen Z op de werkvloer. Het bespreekt hun unieke kenmerken en werkwaarden, de uitdagingen die zij met zich meebrengen, en biedt praktische methoden om deze talentvolle financiële professionals te motiveren en te behouden.

De arbeidsmarkt ondergaat momenteel een ingrijpende verandering. Niet alleen is er sprake van een hevige strijd om talent, maar voor het eerst in de moderne geschiedenis werken vier generaties (Babyboomers, Gen X, Millennials en Gen Z) tegelijkertijd in organisaties. Terwijl

Babyboomers (geboren tussen 1946 en 1964) en steeds meer Gen X'ers (geboren tussen 1965 en 1979) met pensioen gaan, nemen jongere generaties steeds meer posities over. Millennials (geboren tussen 1980 en 1995) hebben inmiddels belangrijke posities bereikt en begeleiden nu de

instromende Gen Z (geboren tussen 1996 en 2010). Het aandeel van Gen Z in de beroepsbevolking zal dit decennium naar verwachting sterk toenemen.

Werkwaardenconflicten

Met vier generaties op de werkvloer ontstaan er werkwaardenconflicten en verschillen in communicatie- en werkstijlen. Dit kan de effectiviteit van organisaties schaden, waardoor het cruciaal is om aandacht te besteden aan hoe Gen Y en Gen Z goed met elkaar kunnen samenwerken. Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar het managen van Millennials door Babyboomers en Gen X, is er relatief weinig onderzoek naar Millennial managers en Gen Z werknemers. Gelukkig is er sinds 2018, het jaar waarin Gen Z in toenevende mate de arbeidsmarkt betrad, een toename van studies naar deze generatie en hun verwachtingen van managers.

Managers moeten de unieke kenmerken en behoeften van Gen Z begrijpen om een succesvolle samenwerking te bevorderen (Leslie e.a., 2021; Racolta-Paina & Irini, 2021); dat geldt ook voor nieuwe financiële professionals. De financiële functie omvat alle financiële processen binnen een organisatie, geleid door de CFO of financieel directeur. De invloed van deze functie zal de komende jaren naar verwachting toenemen. Onderzoek

toont aan dat financiële afdelingen een cruciale rol spelen in het ondersteunen van bedrijfsdoelstellingen en dat hun rol steeds strategischer wordt. Het aantrekken en behouden van hoogwaardige financiële professionals is daarom cruciaal voor het realiseren van de gewenste financiële functie van de toekomst (De Waal e.a., 2024).

Hoewel de financiële functie aantrekkelijk lijkt voor Gen Z (wat goed nieuws is voor deze functie in deze tijden van de ‘war for talent’), ervaren ook veel financiële managers – net als andere managers – deze generatie als de moeilijkste om mee te werken (HiBob, 2023). Gen Z heeft namelijk heel andere verwachtingen van hun werkplek en carrière. Helaas is er nog maar weinig onderzoek gedaan naar Gen Z, en zeker het onderzoek in de financiële functie is beperkt- dit terwijl er een sterke behoefte bestaat aan praktisch advies voor (financiële) managers over hoe ze effectief kunnen werken met Gen Z. Dit artikel biedt inzichten en methoden om financiële leiders te ondersteunen in hun samenwerking met Gen Z.

Onderzoek naar Gen Z

Om een antwoord te vinden op de vraag hoe (financiële) managers en Gen Z-ers beter kunnen samenwerken, hebben we zowel theoretisch als empirisch onderzoek gedaan. Allereerst hebben we een literatuurstudie uitgevoerd naar de kenmerken en waarden van Gen Z, hun verwachtingen van de werkplek en hun managers, en de huidige problemen op de werkvloer. Omdat we geen literatuur konden vinden over Gen Z-ers in de financiële functie, hebben we algemene

“Veel managers geven aan dat Gen Z moeilijker is om mee te werken dan andere generaties

literatuur over Gen Z gebruikt. Dit gaf ons een theoretische basis, en leidde tot adviezen over hoe leiders met deze problemen kunnen omgaan. Vervolgens hebben we empirisch onderzoek gedaan door middel van focusgroepen met financiële managers. Focusgroepen zijn een kwalitatieve onderzoeksmethode waarbij een kleine groep mensen wordt uitgenodigd om in een informele setting te discussiëren over specifieke onderwerpen. Dit stelt onderzoekers in staat om diepgaande inzichten te krijgen uit persoonlijke ervaringen en meningen.

We hadden tenminste zes tot twaalf deelnemers per focusgroep; elke focusgroep was nieuw en bestond uit financiële professionals die deelnamen aan verschillende seminars die we organiseerden over de financiële functie. De discussies duurden tussen de 45 en 75 minuten en werden geleid door een moderator. We hebben drie focusgroepen gehouden, met in totaal circa dertig financiële professionals uit Nederland. De meerderheid van hen behoorde tot Gen Y, met enkele Babyboomers; allen hadden een leidinggevende functie in de financiële functie en sturen GenZ medewerkers aan. De rondetafelgesprekken werden opgenomen en getranscribeerd. Vervolgens werd de verzamelde informatie samengevat en geanalyseerd, waarna deze werd besproken door de auteurs om tot de uiteindelijke conclusies te komen.

De omgeving van Generatie Z

Er lijkt een consensus te zijn in de literatuur dat Generatie Z verschilt van eerdere generaties (Johnson, 2024; Pichler e.a., 2021). Dit verschil wordt

veroorzaakt door de specifieke omgeving waarin zij opgroeien en hun carrière beginnen. Deze omgeving wordt gekenmerkt door stijgende inflatie en toenemende studieschulden, een huizen crisis en economische onzekerheid, sociale en politieke instabiliteit en oorlog, alomtegenwoordig internet en sociale media, milieuproblemen en klimaatverandering, en veel druk van ouders om succesvol te zijn (Randstad, 2023). Het is dan ook niet verrassend dat Kumar (2023) concludeert dat Generatie Z een moeilijker startpositie heeft dan eerdere generaties voor hen (zoals bijvoorbeeld de Millennials).

Kenmerken van Generatie Z

Gen Z kan worden gekarakteriseerd als een diverse en inclusieve generatie die waarde hecht aan multiculturalisme, zowel etnisch als in termen van opvattingen. Ze streven naar een werkplek waar verschillende perspectieven worden gewaardeerd en gerespecteerd. Daarnaast is Gen Z hoogopgeleid en ambitieus, met een sterke focus op hun carrière en voortdurende vaardigheidsontwikkeling.

Technologisch vaardig en altijd verbonden via social media, maakt Gen Z gebruik van technologie om efficiënt te werken en te communiceren. Hun ondernemende geest en de zoektocht naar creatieve oplossingen en zakelijke kansen maken hen flexibel en open voor nieuwe ideeën en werkwijzen. Ze zijn zich sterk bewust van sociale en milieukwesties en zoeken werkplekken die aansluiten bij hun waarden.

Gen Z hecht veel waarde aan eerlijkheid, integriteit en sociale rechtvaardigheid en

streeft naar transparantie en gelijkheid op de werkvloer. Authenticiteit en zelf-expressie zijn belangrijk voor hen, en ze willen trouw blijven aan zichzelf in een werkomgeving die dit ondersteunt. Autonomie is cruciaal voor deze generatie, die onafhankelijkheid en een goede werk-privébalans nastreeft. Ze willen controle over hun werk en leven, en zoeken naar flexibiliteit in hun werkomgeving.

Werkwaarden van Generatie Z

De kenmerken van Gen Z komen duidelijk naar voren in hun werkwaarden. Ze zoeken naar werkplekken die aansluiten bij hun persoonlijke waarden en geven de voorkeur aan banen waarmee ze een verschil kunnen maken. Flexibele werktijden, betaald verlof en thuiswerken zijn essentieel voor Gen Z, en ze hechten veel waarde aan een voor hen gezonde werk-privébalans. Sociale verbondenheid en samenwerking zijn cruciaal, waarbij ze de voorkeur geven aan persoonlijke communicatie en ondersteunende managers.

Gen Z heeft behoefte aan regelmatige snelle feedback en erkenning, en waardeert doorlopende professionele ontwikkeling. Ze zoeken naar werkplekken die zich inzetten voor diversiteit, gelijkheid en inclusie, en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Duidelijke, ambitieuze carrièrepaden en flexibiliteit in voortgang zijn belangrijk voor hen. Innovatie en creativiteit worden gestimuleerd, en ze dagen traditionele hiërarchieën uit.

Gen Z waardeert managers die luisteren, communiceren en individuele ontwikkeling ondersteunen. Ze zoeken naar een positieve, respectvolle en inclusieve werk-

omgeving met transparante communicatie en eerlijke behandeling. Goede salarissen, baanzekerheid en financiële stabiliteit zijn prioriteiten voor hen. Ze hechten veel waarde aan vrijheid en autonomie op het werk en aan zelfsturend leren.

Problemen met Generatie Z op de werkvloer

Volgens recent onderzoek meent bijna driekwart van ondervraagde managers dat Gen Z moeilijker is om mee te werken dan andere generaties, en dat ze de voorkeur geven aan het werken met Millennials (Resume Builder, 2023). Van deze managers gaf 65 procent aan dat ze vaker Gen Z-ers moeten ontslaan dan werknemers van andere generaties, en twaalf procent ontsloeg een Gen Z-er binnen een week na indiensttreding. Als gevolg daarvan zegt 38 procent van de werkgevers dat ze recente afgestudeerden liever vermijden en de voorkeur geven aan oudere werknemers, terwijl veertig procent van mening is dat Gen Z-afgestudeerden onvoorbereid zijn op de arbeidsmarkt. Bovendien blijkt uit enquêtes onder Gen Z-ers dat 54 procent van hen zich niet betrokken voelt bij de organisatie waar ze werkzaam zijn, wat leidt tot een lagere retentie. In feite zou vijftig procent overwegen hun huidige organisatie te verlaten als deze niet voldoende tegemoetkomt aan hun behoeften en wensen, en 34 procent is van plan binnen twee jaar hun baan op te zeggen.

Uit de focusgroepen blijkt dat financiële managers merken dat Gen Z vaak sociale vaardigheden en werkplek-etiquette mist, wat communicatieproblemen en een waargenomen gebrek aan discipline

kan veroorzaken. Hun verlangen naar snelle carrièregroei en onmiddellijke feedback botst vaak met de langzamere realiteit van bedrijfsvoortgang, wat leidt tot frustratie en moeilijkheden bij het omgaan met tegenslagen.

Het balanceren van werkdruk en privé-leven veroorzaakt significante stress en gezondheidsproblemen, wat de noodzaak benadrukt voor betere ondersteuning van mentale en fysieke gezondheid. Gen Z eist meer collaboratieve, inclusieve omgevingen en hoge niveaus van diversiteit, en misalignment met de waarden van de werkgever leidt tot ontevredenheid. Digitale afleidingen, een korte aandachts-spanne en de behoefte aan onmiddellijke bevrediging belemmeren hun focus en productiviteit.

Er is een opmerkelijk gebrek aan essentiële (financieel)technische vaardigheden, waaronder financiële geletterdheid en ervaring met kritieke technologieën en professionele tools zoals die binnen de financiële functie worden gebruikt.

Omgaan met de eigenheden van Gen Z
Het aantrekken en vooral behouden van Gen Z werknemers blijkt moeilijk vanwege de eigenaardigheden van deze generatie en de moeilijkheid die hun managers, vaak van oudere generaties, hebben in het managen van Gen Z. Organisaties moeten hun managers ondersteunen in het vinden van manieren om effectief om te gaan met hun Gen Z medewerkers. Uit de focusgroepen kwam een aantal mogelijkheden naar voren om Gen Z te behouden voor de organisatie; deze worden hieronder kort besproken.

“Twaalf procent van de ondervraagde managers ontloeg een Gen Z-er binnen een week na indiensttreding

Het bieden van duidelijke groeimogelijkheden is essentieel. Bied mentorschapsprogramma's, trainingsmogelijkheden en duidelijke carrièreprogressiepaden om hun professionele ontwikkeling te ondersteunen. Laat jonge werknemers samenwerken met ervaren collega's, mentoren en coaches. Bied exposure aan verschillende afdelingen en niveaus binnen de organisatie.

Promoot flexibele werkregelingen en een gezonde werk-privé-integratie. Moedig een mix aan waar persoonlijke en professionele levens harmonieus samengaan. Ondersteun werknemers die worstelen met economische onzekerheid en financiële stress door hybride werkstrategieën en betere initiatieven voor mentale gezondheid op de werkplek.

Creëer een omgeving die aansluit bij de waarden en voorkeuren van Gen Z (zonder daarbij overigens andere generaties van je te vervreemden). Communiceer duidelijk hoe hun werk bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie en de maatschappelijke impact. Neem initiatieven voor sociale impact op die hen in staat stellen bij te dragen aan betekenisvolle doelen.

Bevorder een cultuur van diversiteit, gelijkheid en inclusie om te voldoen aan de verwachtingen en waarden van Gen

Z. Voorzie Gen Z-medewerkers van de nieuwste tools en technologieën om hun productiviteit en samenwerking te verbeteren. Verbeter face-to-face communicatie en organiseer sociale activiteiten die teamverbinding bevorderen. Focus op het creëren van een sterk gevoel van gemeenschap en verbondenheid binnen de organisatie.

Moedig innovatieve gedachten en intrapreneurisme aan. Laat Gen Z nieuwe ideeën voorstellen en implementeren, waardoor ze in staat zijn verandering binnen de organisatie te leiden. Pas initiatieven zoals omgekeerde mentoring toe om hen te laten bijdragen aan verandering binnen de organisatie.

Tot slot

Op basis van onze literatuuranalyse en gesprekken met focusgroepen kan geconcludeerd worden dat de methoden die momenteel in de literatuur beschikbaar zijn, geschikt en toepasbaar zijn voor Gen Z, met enkele specificiteiten voor financieel professionals die in acht moeten worden genomen. Onze indruk is dat de bevindingen uit de focusgroepen ook toepasbaar zijn binnen andere functiegroepen (algemeen management, HR-professionals, IT-professionals, etc), maar onze focusgroep heeft zich beperkt tot financieel professionals. Zo moeten organisaties aandacht besteden aan het gebrek aan vaardigheden en praktisch denken dat jonge (financiële) professionals vertonen wanneer ze beginnen in een financiële functie. Adequate vaardigheidstraining en mentoring door een ervaren (financiële) professional zijn nodig om dit probleem aan te pakken. Praktisch gezien hebben (financiële) ma-

nagers met de in dit artikel beschreven methoden genoeg opties om adequaat en effectief om te gaan met hun Gen Z medewerkers. Dit zal niet alleen de effectiviteit van de organisaties verbeteren, maar ook bijdragen aan een harmonieuze en productieve werkomgeving waarin alle generaties kunnen floreren.

Literatuur

- De Waal, A., B. Vermaas, E. Bilstra & J. Bootsman (2024). *De Financiële Functie van de Toekomst*. Warden Press, Leiden
- HiBob (2023). *Workplace strategies to maximize zoomers' potential, 11 challenges with Gen Z*. Beschikbaar via: <https://www.hibob.com/guides/challenges-with-gen-z-in-the-workplace/>
- Johnson, M. (2024). *Future Shapers, the Gen Z revolution*. Independently published.
- Kumar, V.S. (2023). *Gen Z In The Workplace: How Should Companies Adapt?*, Johns Hopkins University. Beschikbaar via: <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>
- Leslie, B., C. Anderson, C. Bickham, J. Horman, A. Overly, C. Gentry, C. Callahan & J. King, (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities & Rights Journal*, 33/3, pp. 171-187.
- Pichler, S., C. Kohli & N. Granitz (2021). DITTO for Gen Z: A framework for leveraging the uniqueness of the new generation. *Business Horizons*, 64/5, pp. 599-610.
- Racolta-Paina, N.D. and R.D. Irini (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals - A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*, 22/183, pp. 78-85.
- Randstad (2023). *Generatie Z: dit wil je weten over de jongste generatie op de werkvloer*. Beschikbaar via: <https://www.randstad.nl/werkgevers/kenniscentrum/employer-branding/zo-werkt-generatie-z>
- Resume Builder (2023). *3 in 4 managers find it difficult to work with GenZ*. Beschikbaar via: <https://www.resumebuilder.com/3-in-4-managers-find-it-difficult-to-work-with-genz/>