

*Voor GenZ is
conflict aangaan
een manier om
eerlijk en trans-
parant te zijn,
terwijl generatie
X het liever ‘profes-
sioneel’ houdt*



Manou van Eerten is pragmat, loopbaancoach en generatie-expert, gespecialiseerd in het begeleiden van millennials en GenZ op de werkvloer. Na haar studie Organisatieantropologie aan Vrije Universiteit Amsterdam heeft zij in 2012 haar coachpraktijk, The ME Company, opgericht. Deze praktijk richt zich voornamelijk op loopbaan- en levensvragen van twintigers en dertigers. Daarnaast is ze actief als spreker op het gebied van generatiediversiteit en leiderschap in organisaties.

Hoe gaan generaties om met conflict in organisaties?

Manou van Eerten

65

Wat betekent conflict voor jou? Dat is een vraag die ik regelmatig stel in de workshops die ik geef over het overbruggen van generatieverschillen. Voor GenZ is een conflict aangaan een manier om eerlijk en transparant te zijn, terwijl generatie X het liever 'professioneel' houdt. In dit artikel ga ik vanuit sociaal constructivistisch perspectief in op hoe verschillende generaties in Nederland omgaan met conflict en grenzen aangeven. Welke invloed heeft hun tijdsperiode op hun conflicthantering? Elke generatie heeft namelijk zijn eigen voorkeuren: van grenzen aangeven vanuit hiërarchie tot een conflict digitaal oplossen. Ik gebruik daarbij casuïstiek uit mijn workshops en interviews met opdrachtgevers.

Volgens de sociaalpsycholoog Morton Deutsch (1973), een invloedrijke conflict-onderzoeker, ontstaat een conflict wanneer de acties van een persoon of groep worden belemmerd of in strijd zijn met de belangen van een ander. Het *Thomas-Kilmann Conflict Model* (1974) voegt

hieraan toe dat conflicten niet persé negatief zijn, maar ook kunnen bijdragen aan groei en verbetering als ze constructief worden aangepakt. Een conflict definieer ik als een situatie waarin twee of meer partijen tegengestelde belangen, doelen, waarden of percepties hebben.

Een conflict omvat dan niet alleen zaken als middelen en macht, maar ook aspecten als opleiding, gender, cultuur en identiteit. In dat kader is er steeds meer aandacht voor het verschillen tussen generaties en de conflicten die daarmee gepaard gaan.

Generaties beschouw ik hier als sociale constructen van actoren die in de context van organisaties met elkaar interacteren. Zij construeren voortdurend allerlei werkelijkheden over de betekenis van conflict.

Een sociaal constructivistische benadering van generatieconflicten

In mijn werk als generatiecoach ervaar ik hoe verschillend mensen van oudere versus jongere generaties kunnen denken over conflict in organisaties. Enkel de titel van een workshop als ‘Het *overbruggen van generatieverschillen*’ impliceert al dat er een verschil is in perceptie. Het impliceert dat er iets te overbruggen valt evenals dat er onderlinge of tegengestelde verschillen tussen generaties zijn die vervolgens tot (generatie)conflicten kunnen leiden.

Dit betekent dat er verschillende interpretaties zijn van een organisatie werkelijkheid. Vraag is hoe generaties met elkaar betekenis verlenen aan gebeurtenissen en veranderingen in hun omgeving. Deze betekenissen zijn niet subjectief of objectief, maar intersubjectief. Dat wil zeggen dat verschillen in betekenis vanuit de gratie van de ander bestaan. Wat niet wil zeggen dat mensen na verloop van tijd niet overtuigd kunnen raken dat de betekenissen die ze hebben

geconstrueerd de objectieve werkelijkheid is (Van Eerten, 2007).

De grondgedachte van het sociaal constructivisme komt naar voren in de formulering ‘If men define situations as real, they are real in their consequences’ (Thomas, 1928). Thomas zegt dat situaties niet zozeer waar zijn als mensen ze voor waar houden, maar dat ze steeds weer waar worden gemaakt omdat mensen de consequenties selecteren die de waarheid bevestigen. Denk aan uitspraken over jongere generaties: ‘Zie je wel dat ze lui zijn’ als een junior zich verslaapt.

Net zoals is afgesproken dat geld waarde heeft, krijgt conflict betekenis door sociale interactie. Dit betekent dat een begrip als conflict of generatie niet vaststaat, maar steeds opnieuw sociaal geconstrueerd wordt.

De waarde van generatieleren bij conflicten

De moderne werkvloer bestaat uit een mix van generaties, elk met hun eigen perspectieven, voorkeuren en manieren van werken. Ook wetenschappelijk onderzoek onderschrijft de invloed van generaties op conflicten (Post en van Helvert, 2024, Bontekoning, 2010, SCP, 2010).

Dit is in de kern waar generatieleren om draait: het idee dat elke generatie unieke kwaliteiten heeft, gevormd door de tijd waarin ze zijn opgegroeid en de ervaringen die ze hebben opgedaan. Bontekoning (2010) stelt dat er een vorm van verwantschap ontstaat door een gedeelde beleving van historische gebeurtenissen.

“Waar een conflict zich voor de ene generatie als een botsing in waarden is, wordt het door de andere generatie als een zakelijke kwestie benaderd

Generatieleren gaat verder dan traditionele vormen van leren, zoals mentorship of training. Het is een continue, wederzijdse uitwisseling van ideeën en inzichten, waarbij de nadruk ligt op het delen van perspectieven tussen verschillende generaties. Dit zorgt voor een bredere kijk op problemen en uitdagingen. Dat kan leiden tot meer innovatieve oplossingen en een hogere betrokkenheid van medewerkers.

De Nederlandse socioloog Hans Becker (1992) introduceerde tijdcohorten van vijftien jaar voor een generatie. In navolging van Becker hanteer ik deze indeling:

- Babyboomers (1940–1955)
- Generatie X (1955–1970)
- Pragmatische Generatie (1970–1985)
- Generatie Y, Millennials (1985–2000)
- Generatie Z (2000–2015)

Nederland is een land met een lange traditie van overleg en consensus. De manieren waarop verschillende generaties conflict ervaren en oplossen is sterk beïnvloed door sociale en economische veranderingen die plaatsvonden in de twintigste en eenentwintigste eeuw.

Millennials en conflict: transparantie en empathie

‘Laatst plande ik een meeting met een directeur, een grijsjarige boomer. Hij stelde voor de vergadering om 8 uur ‘s ochtends te beginnen en vroeg me: ‘Is dat tijdstip voor jou geen probleem? Want wie brengt jouw kinderen dan naar school?’ Even moest ik slikken. ‘Mijn man natuurlijk’, zei ik met een geveinsde glimlach. En waarom krijgt een vader nooit een dergelijke vraag, dacht ik. Anno 2025 is het voor ons als twee werkende ouders rennen, vallen, opstaan en weer doorgaan. Gelukkig passen mijn ouders regelmatig op. Een suggestie voor meneer de boomer, is om een volgende keer te vragen: ‘Hoe regelen jullie het thuis om jullie werk en gezin zo soepel met elkaar te combineren?’ Dat klinkt wat neutraler.’ (Van Eerten 2024).

Sociaal maatschappelijke veranderingen

Bij de analyse van diverse onderzoeken (SCP 2010) valt de veranderende rol van familie en de invloed daarvan op de dynamiek tussen generaties op. Het is essentieel om deze context te kennen om te begrijpen waarop de sociale vernieuwing van een generatie gebaseerd is en dus de wijze waarop generaties (stil) conflict ervaren.

Allereerst kan worden afgeleid dat er een verschuiving is van horizontale naar verticale familierelaties. Traditionele, horizontale familiebanden met ooms, tantes, neven en nichten zijn verzwakt, terwijl de verticale banden tussen (groot)ouders en (klein)kinderen zijn geïntensiveerd.

Opa's en oma's passen bijvoorbeeld steeds vaker op, zodat beide ouders kunnen werken. Zo zijn ze een onmisbare schakel geworden om het gezinsleven draaiend te houden. Ze zijn daardoor directer betrokken bij de opvoeding van hun kleinkinderen, dragen hun normen en waarden over en zien meer van wat zich achter de voordeur afspeelt. Ouders en grootouders spelen dan een prominere rol in het bemiddelen of oplossen van conflicten tussen generaties, terwijl de invloed van de bredere familie afneemt.

Ten tweede heeft de traditionele bevelshuishouding plaatsgemaakt voor een onderhandelingshuishouden. Relaties tussen gezinsleden zijn gedemocratiseerd door meer gelijkwaardigheid en open communicatie. Deze democratisering kan leiden tot een meer open en directe manier van conflicten aanpakken binnen het gezin. Jongere generaties voelen zich mogelijk meer gemachtigd om hun standpunten te uiten en te participeren in het oplossen van conflicten in plaats van zich te conformeren aan de wil van oudere generaties. Dit zien we ook terug in onze organisaties waar jongere generaties meer onderhandelen over werk.

Tot slot is er een toenemende individualisering en een stijging in het aantal echtscheidingen. Dit kan leiden tot complexere familiestructuren en verminderde stabiliteit in familierelaties. Zo kan een familieform als een samengesteld gezin meer potentiële conflictpunten tussen generaties hebben. Echtscheidingen kunnen bovendien de patronen van conflictoplossing binnen families ingrijpend

veranderen door bijvoorbeeld loyaliteitsconflicten en emotionele spanningen. Verminderde stabiliteit in familierelaties kan daardoor de beschikbaarheid van familieleden om te bemiddelen bij conflicten beperken (SCP 2010).

Elke generatie zijn eigen sociale vernieuwing

Bontekoning (2010) beschrijft hoe generatieverschillen ontstaan aan de keukentafel, specifiek door veranderende opvoedstijlen. Hij stelt dat vernieuwing in sociaal handelen wordt aangemaakt in de thuissituatie door een nieuwe betekenisgeving aan bestaande normen en waarden.

Oudere generaties hebben de neiging om hun eigen opvoeding onbewust te herhalen, vaak op de automatische piloot. Jongere generaties reageren echter op deze 'gedateerde' gewoontes met updates, waardoor een nieuw opvoedpatroon ontstaat. Zo ook ten aanzien van het al dan niet aangaan of bespreekbaar maken van conflict.

Generatie X is opgevoed door de Stille Generatie (1925-1940) met een sterke nadruk op gehoorzaamheid en het volgen van autoriteit ('Doe zoals het hoort'). Generatie X past echter een andere aanpak toe bij het opvoeden van hun kinderen, de Millennials. Zij stimuleren authenticiteit en het volgen van eigen interesses ('Doe wat je leuk vindt').

Deze verschuiving in opvoedingsstijl creëert de basis voor generatieverschillen. Nieuwe generaties nemen deze updates mee naar hun volwassen (werk)leven.

“Elke generatie heeft zijn eigen voorkeur: van grenzen aangeven vanuit hiërarchie tot een conflict digitaal opstarten

Dat kan leiden tot conflicten op de werkvloer met oudere generaties die vasthouden aan 'gedateerde' gewoontes.

Generatie X (1955-1970) en conflict: zelfredzaamheid en flexibiliteit

Een X-er met een doe wat je moet doen-mentaliteit: 'Ik ging op een zondag naar een concert en bedacht me dat ik het einde moest skippen om bijtijds thuis te zijn. Maandagochtend 8 uur start de werkdag weer. Mijn millennial-collega gaat toevallig naar hetzelfde concert. Ongeveer een week van tevoren vraagt deze: 'Is het goed als ik maandag wat later begin? Het concert duurt tot bijna middernacht en daarna moeten we nog terugrijden.' Nadat ik was gekomen van het ongeloof over de vraag van deze collega, heb ik mezelf vaak afgevraagd waarom ik werk toch altijd op één zet en autonoom een oplossing zoek!'

Een vernieuwing in sociaal handelen is niet per se beter, maar wel noodzakelijk om bij de tijd te blijven. Vertaald naar organisaties betekent dit dat er conflict kan ontstaan wanneer de updates van de jongere generatie botsen met de verouderde gewoontes van oudere generaties.

Stille generatieconflicten

Over een conflict zijn we niet altijd open. We neigen ernaar om deze te verbloemen of weg te relativiseren. Moerkerken (2021) spreekt dan van stille conflicten, als mensen doen alsof er geen verschil bestaat. Het wegrelativeren van generatieverschillen noem ik een 'stil' conflict. Door te doen alsof generatieverschillen niet bestaan, doen we net alsof er geen onderscheid tussen jong en oud is en dat het bijvoorbeeld enkel levensfase, opleiding of cultuur is. Niets is minder waar. De generatie waar je uit komt is uitermate bepalend. Het maakt bovendien nogal uit of er sprake is van een stil conflict of dat je samen mag verschillen en verschillende werkelijkheden naast elkaar mogen bestaan, een functioneel conflict. In het laatste geval kunnen we in alle openheid perspectieven uitwisselen en van elkaar leren.

Babyboomers (1940-1955) en stil conflict: stabiliteit en sociale verandering

'Als er vroeger een probleem op mijn werk was, moest ik dat zelf maar oplossen. Vaak lukte het en mijn kennis nam dan toe, maar soms lukte het ook niet. Ik kon niet bij mijn leidinggevende terecht, die was niet aanspreekbaar. Ik heb met respect voor hiërarchie oplossingen gezocht en nooit stampij willen maken omdat ik geen steun kreeg. Dat deed je gewoon niet!' (Babyboomer over hoe hij als eind twintiger in de jaren zeventig zijn werk vervulde).

In sommige organisaties lijkt er een ta-
boe te bestaan op generatieverschillen. Dat kan dan leiden tot een gebrek aan

openheid en een onveilige organisatiecultuur. Dat kan negatieve gevolgen hebben voor onze mentale en fysieke gezondheid. Het is daarmee belangrijk dat we de kennis, vaardigheden en ervaringen van verschillende generaties op de werkvloer niet alleen inzetten bij het bevorderen van samenwerkingen, maar ook bij het bespreekbaar maken van conflict. Alleen dan kunnen we de unieke kwaliteiten van elke generatie benutten.

Hoe percipiëren verschillende generaties conflict in Nederland?

Conflicten zijn onvermijdelijke aspecten van menselijke interactie. Momenteel werken we met maximaal vijf verschillende generaties in een organisatie. Hoewel dit generaliserend is, zijn er vanuit onderzoek en de vele organisaties waar ik workshops gaf werkelijkheidsdefinities van conflict te herleiden (o.a. SCP 2010). Hieruit komt een beeld naar voren dat het aandacht verdient om conflicten vanuit een breed generatieperspectief te onderzoeken. Daarbij is het belangrijk om in gedachten te houden dat deze interpretaties gebaseerd zijn op algemene trends en per individu kunnen verschillen.

In veel organisaties is hiërarchisch leiderschap een leiderschapstijl die is ingezet door oudere generaties. Deze stijl botst met de update van jongere generaties, die streven naar meer dienstbaar leiderschap vanuit open communicatie en gelijkwaardigheid (SCP 2010, Bontekoning 2010). 'Ik had vroeger nooit tegen mijn leidinggevende durven zeggen dat ik iets niet wilde doen. Ik deed gewoon wat ze vroegen', vertelde een X-er me

laatst verwonderd. We bespraken hoe gelijkwaardig jongere generaties onderhandelen over een voor hun prettige werk-privébalans.

Managers die top-downbeslissingen nemen kunnen bijvoorbeeld frustratie en een gevoel van onrechtvaardigheid bij jongere generaties oproepen. Hiërarchische communicatie belemmert dan de open dialoog en het delen van ideeën tussen generaties. In organisaties hebben oudere generaties vaak meer macht en autoriteit, door de levensfase waarin ze zitten, hun senioriteit en omdat ze in absolute aantallen met meer zijn.

Een GenZ-er (2000 - 2015) maakt een conflict over de werkverdeling bespreekbaar: Direct en rechtvaardig

'Ik heb het gevoel dat de werkverdeling niet eerlijk is. Ik voel me daar een beetje door gebruikt. Hoe ervaar jij dat? Misschien kunnen we een tool gebruiken om het eerlijker te verdelen.'

Een botsing tussen generaties kan leiden tot conflicten als:

- Oudere generaties bieden weerstand tegen nieuwe manieren van online en hybride werken die jongere generaties introduceren.
- Jongere generaties voelen zich ondergewaardeerd in een hiërarchische omgeving, wat kan leiden tot verloop.

Pragmatische Generatie (1970-1985) en conflict: praktisch en resultaatgericht

'We hebben te maken met een nieuwe generatie die anders wil werken, zodat ze ook tijd en aandacht kunnen hebben

voor dingen buiten het werk', vertelt een Pragmaat. 'Ikzelf leerde van mijn ouders dat ik alles uit het leven moet halen wat erin zit, maar ook dat je je behoort aan te passen op je werk en niet moet zeuren. Tegenwoordig moet je alles bespreken, niets is meer vanzelfsprekend. Jonge medewerkers willen bijvoorbeeld niet meer onbetaald werk doen. We zijn daarom nu bezig om arbeidsvoorwaarden te verbeteren. Dat kan al gaan over de bereidheid onbetaald tien minuten eerder willen komen op je werk.'

De kracht van verschillen

In antwoord op de vraag wat de invloed van een tijdperiode is op de omgang met conflict door een generatie heb ik willen laten zien dat elke generatie zijn eigen voorkeursstijlen heeft voor de omgang met conflict. De opvoeding, de relatie met familie en de betekenis die we geven aan waarden als openheid, gelijkwaardigheid en rechtvaardigheid blijken bepalend in hoe een generatie al dan niet open is over emoties en dus conflict.

Daarnaast blijkt dat er verschil is hoe functioneel of 'stil' we met conflict omgaan. Heeft iemand van huis uit geleerd om te praten over gevoel en idealen dan

is dat zeker van invloed. Hierbij heeft elke generatie zijn eigen voorkeursstijl.

Conflicten kunnen dus een waardevolle kans zijn om te groeien en verschillen te overbruggen. Door ieders tijdsgeslacht beter te begrijpen kan er nieuw perspectief ontstaan voor het omgaan met conflict. Door de waarden van elke generatie te erkennen, kunnen we toewerken naar werkelijkheidsdefinities die voor iedereen van betekenis zijn. Het ene verhaal is immers niet meer waar dan het andere. Het gaat er wel om of je andere waarheden onder ogen kan zien waardoor er een soort 'generatie-empathie' kan ontstaan.

Een inzicht in de variëteit aan verhalen over een conflict kan organisaties helpen om samen te werken en te komen tot gevarieerde oplossingen. Er bestaat niet één beste manier. Het succes ligt in het vinden van manieren om samen te komen in een constructief dialoog.

Intergenerationeel leiderschap – het actief benutten van de kracht en diversiteit van verschillende generaties binnen een organisatie – is een manier voor het omgaan met conflict tussen generaties. Dan kunnen er nieuwe synergiën ontstaan waarbij historie wordt aangevuld met de energie van vernieuwing.

Intergenerationele leidinggevendenden zijn zich bewuster van gedateerde gewoontes van 'oud' organiseren en staan open voor updates van jongere generaties. Dan ontstaan er veerkrachtiger organisaties met meer inclusiviteit, dialoog en wederzijds begrip. Het ontstaat dan ruimte om een relatie of een gesprek

“Iedere generatie heeft zijn eigen bril waarmee conflicten worden bekeken en aangepakt

“Generatieleren biedt organisaties de mogelijkheid om conflicten om te zetten in waardevolle inzichten en samenwerking”

in dialoog (opnieuw) vorm te geven en oude denkbeelden op te ruimen. Door als leider bijvoorbeeld eerlijk te zeggen wat je niet goed of onwenselijk vindt, bied je collega's zekerheid en duidelijkheid. Zwijgen kan juist leiden tot onzekerheid en stil conflict.

Tot slot enkele handreikingen gebaseerd op principes van inclusie, respect en wederzijds begrip. Door deze principes te volgen, kunnen organisaties generatieconflicten niet alleen oplossen, maar ook omzetten in een bron van kracht en vernieuwing:

Ten eerste stimuleer wederzijds begrip: organiseer sessies waarin generaties hun perspectieven kunnen delen, zodat ze elkaars waarden en motivaties beter leren begrijpen. Het is essentieel om te erkennen dat generaties verschillende waarden, normen en manieren van werken hebben. Probeer deze verschillen niet te negeren of te bagatelliseren, maar zie ze als een kans om van elkaar te leren. Jongere generaties kunnen leren van de diplomatieke en respectvolle aanpak van

oudere generaties, terwijl oudere generaties kunnen profiteren van de assertiviteit en technologische oplossingen van jongere generaties.

Ten tweede spreek focus op werkenergie: het kan waardevol zijn om te onderzoeken wat bij elke generatie werkenergie opwekt. Door de updates van de jongste generaties te steunen, zoals authenticiteit en het doen van wat zinvol voelt, kunnen organisaties aantrekkelijker worden voor alle generaties. Identificeer gedateerde processen die energie kosten, en neem er expliciet afscheid van.

En tot slot, varieer in je communicatiestijl. Gebruik de directe stijl van Generatie Z in snelle situaties, maar respecteer de behoefte van boomers aan overleg en nuance. Creëer zo een veilige omgeving waarin alle generaties hun mening kunnen uiten en feedback kunnen geven. Door open te communiceren over de verschillen, kunnen misverstanden worden voorkomen en kunnen stille conflicten worden aangepakt. Conflicten zijn tenslotte van alle tijden. Bruggen kan je bouwen door de kracht van verschillen te onderzoeken en de inhoud van een conflict te verbinden met de persoon, de tijdsgeschiedenis en de context waarin het conflict zich voordoet.

Literatuur

- Becker, H. (1992). *Generaties en hun kansen*. Meulenhof Boekerij: Amsterdam
- Bontekoning, A. (2010). *Het Generatieraadsel*. Haarlem: Mediawerf.
- Van Eerten, M.E. (2007). *Vele gezichten van de Wmo*. Den Haag: Reed Elsevier.
- Van Eerten, M.E. (2024). Hey Boomer! In: Medisch Contact 51-52, 19 december 2024. <https://www.medischcontact.nl/opinie/lezersverhalen-1/verhalendossier/het-is-een-generatiedingetje-2>
- Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*. New Have: Yale University Press
- Moerkerken, S. (2021). *Conflict eren*. Amsterdam: Boom Uitgevers.
- Post, G. & Van Helvert, J. (2024). *Generatieverschillen in de wetenschappelijke literatuur*. In: Holland Management Review, september 2024, pp 42-53
- W. Strauss & N. Howe (1991), *Generations The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Sorrow Inc.
- Van den Broek, A., Bronneman, R. e.a. (2010). *Wisseling van de wacht: generaties in Nederland*. Sociaal en Cultureel Planbureau: webversie.
- Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974), *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument (TKI)*. Worcester Massachusetts: American Psychological Association.