

Generatiebril en conflict

De hedendaagse werkvloer is diverser dan ooit. Niet alleen op het vlak van cultuur, gender en opleidingsniveau, maar ook in leeftijd. Voor het eerst in de geschiedenis werken soms vier - en in sommige sectoren zelfs vijf - generaties gelijktijdig samen binnen één organisatie. Babyboomers, Generatie X, Pragmaten, Generatie Y en Generatie Z delen vergaderruimtes, digitale platforms en gezamenlijke doelen. Deze diversiteit biedt kansen, maar brengt ook spanningen met zich mee. Nienke Wiersma en Martin Euwema onderzoeken aan de hand van conflicttheorie en voorbeelden uit de eigen mediationpraktijk of generatieverschillen invloed hebben op het ontstaan, escaleren en oplossen van conflicten. En kan de mediator iets met de generatiebril?

DOOR NIENKE WIERSMA & MARTIN EUWEMA



Martin Euwema

is gewoon hoogleraar Organisatiepsychologie aan KU Leuven. Hij promoveerde aan de VU op conflictmanagement in organisaties. Hij is betrokken bij diverse (master)opleidingen rond mediation en conflictthantering en doet veel onderzoek naar effectief conflictmanagement. Martin is academic advisor bij Deloitte, en werkt met cliënten als begeleider en bemiddelaar.



Nienke Wiersma

is zakelijk MfN-registermediator en partner bij BBKW-mediation

Het denken in generaties is populair. De boeken, cursussen, modellen en workshops hierover zijn talrijk. Ook conflicten tussen mensen van verschillende generaties op het werk zijn een groeiend en relevant thema. De grote diversiteit op de werkvloer wordt door het indelen in generaties vaak vereenvoudigd. Generatiemodellen worden aangeprezen met toelichtingen als: "Dit generatiemodel biedt een overzicht van de diverse generaties en de kenmerken die erbij horen." De kenmerken van en verschillen tussen generaties worden daarbij stevig aangezet. Waarom gebeurt dit en wat is het effect op conflictdynamiek?

De sociale psychologie leert ons dat indelen in groepen een fundamentele menselijke neiging is. Daarbij maken we onderscheid tussen de eigen groep en andere groepen. Indelen in groepen helpt om een complexe werkelijkheid te vereenvoudigen en de eigen (sociale) identiteit te versterken. Indeling in groepen versterkt denken in stereotypen. En we handelen daar ook naar: "Jij hoort bij een andere generatie, dat verklaart waarom jij anders denkt en doet." Dergelijke stereotypen vergroten afstand, we zoeken meer contact met groepsgenoten, bevestigen het positieve beeld van de eigen groep en voeden negatieve beelden over andere groepen (in dit geval 'generaties'). Immers, een tweede gouden wet uit de sociale psychologie van intergroepsrelaties is, dat zodra er een indeling van groepen wordt gemaakt, er enige competitie ontstaat. Ieder ziet de eigen groep als 'de beste, fijnste, leukste, meest innovatieve, meest hippe, etc.'

Hoe reëel en zinvol is het indelen in generaties op het werk? Er zijn nogal wat bedenkingen hierover. Generatie modellen verschillen en ook de indeling van de tijdsperiode die een generatie beslaat varieert of overlapt.¹ Belangrijker is dat wetenschappelijk onderzoek naar de verschillen tussen 'generaties' keer op keer aantoont dat deze verschillen klein zijn, en binnen 'generaties' de variatie veel groter is² (zie ook de bijdrage van Jana Deprez elders in dit nummer). Niet alle ouderen zijn gezagsgetrouwe harde werkers, en niet alle jongeren zijn bezig met zingeving en grenzen aangeven. Onderzoek toont aan dat levensfasen meer impact hebben op attitudes op het werk. Heb je een relatie, kleine kinderen, huis en hypotheek, dan is de kans groot dat je anders omgaat met je werk dan als je met vrienden samenwoont, single bent en graag uitgaat.

Kortom, de diversiteit op het werk is toegenomen op allerlei manieren, niet alleen wat betreft leeftijdsverschillen tussen medewerkers. Dit stelt zeker uitdagingen en kan ook gepaard gaan met conflict. Het indelen van medewerkers in groepen (of dit nu generaties zijn of andere kenmerken, zoals gender of etniciteit) is begrijpelijk en natuurlijk gedrag, maar helpt niet om tot goede samenwerking te komen en constructief met conflict om te gaan.

In deze bijdrage verkennen we verder hoe je als mediator om kunt gaan met deze tendens en of het generatieperspectief van invloed kan zijn bij het ontstaan, escaleren en oplossen van een conflict tussen mensen van verschillende generaties.

Het generatieperspectief in conflicten: verhelderend of verleidelijk?

In gesprekken over conflicten op de werkvloer duikt de generatiebril opvallend vaak op. "Ja, maar hij is van de oude stempel", of juist: "Dat is typisch iets van deze jonge generatie." Het generatieperspectief biedt ogenschijnlijk houvast: het geeft taal aan verschillen die mensen ervaren in samenwerking, communicatie en verwachtingen. Maar wat verklaart het nu werkelijk?

We zagen hiervoor dat wetenschappelijk onderzoek laat zien dat generatieverschillen als verklaringsmodel beperkt houdbaar zijn. De neiging om gedrag toe te schrijven aan 'de generatie' van de ander is echter hardnekkig. De generatiebril functioneert dan als een snelkoppeling. Het risico is dat verschillen daarmee worden vastgezet, terwijl contextuele factoren – werkdruk, rolverdeling, macht, levensfase en organisatiecultuur – buiten beeld raken.

De vraag is daarmee *wat er gebeurt* wanneer conflicten langs generatielijnen worden geïnterpreteerd. Helpt dit om beter te begrijpen wat er speelt, of kunnen conflicten hierdoor ontstaan? Werkt het verhullend en escalierend?

Conflict theoretische duiding: escalatie, interactie en conflictstijlen

Conflicten ontwikkelen zich zelden plotseling. Ze volgen vaak een herkenbaar patroon van escalatie. De escalatieladder van Friedrich Glasl biedt een bruikbaar kader om dit proces te begrijpen. Naarmate conflicten escaleren, verschuift de aandacht van inhoud naar relatie. Het conflict wordt steeds meer op de persoon gericht en uiteindelijk op het beschadigen van de ander.

Het generatieperspectief kan in vroege fasen helpen om verschillen te verkennen, maar werkt in latere fasen vaak als olie op het vuur. Stereotypering, morele oordelen en vastgezette beelden versterken dan de escalatie.

Wat in conflictsituaties vaak wordt onderschat, is de wederkerigheid van gedrag. Conflicthantering is geen individuele aangelegenheid, maar een interactieproces. Gedrag van de één roept vrijwel altijd gedrag van de ander op. Zo kan doordrukken leiden tot tegenmacht of juist tot terugtrekking. Vermijding kan door de ander worden geïnterpreteerd als onverschilligheid, wat weer nieuw conflict oproept. Zulke interactiepatronen versterken zichzelf en dragen bij aan escalatie.³

Wanneer conflictgedrag vervolgens wordt toegeschreven aan de persoon (personaliseren), en aan diens generatie, is een stevige escalatie aan de orde.

Bij conflicten op het werk waarbij sprake is van generatieverschil (of beter, serieuze leeftijdsverschillen), valt dit nogal eens samen met andere verschillen, waardoor het indelen in groepen (zoals generaties) wordt versterkt en er breuklijnen ontstaan tussen die groepen: generatieconflicten. Een voorbeeld van zo'n breuklijn is bijvoorbeeld een publieke organisatie waar enerzijds een groep oudere, blanke mannen, vooral praktisch geschoold werken, en anderzijds relatief jonge vrouwen, theoretisch geschoold en van diverse culturele

achtergrond. Bij spanningen zoekt ieder vooral steun in de eigen groep, wat conflicten snel tot intergroepsconflicten maakt. De groepsbinding wordt versterkt door in stereotypen over de ander te praten. "Die oude mannen zijn dom en kunnen niet luisteren", "die jonge meiden zijn arrogant en hebben een grote mond", etc. Ook interpersoonlijke conflicten worden zo al snel intergroepsconflicten, want geïnterpreteerd vanuit het perspectief: wij vs zij (onze generatie tegen de andere generatie⁴). Naarmate de afstand tussen die groepen groter is qua leeftijd, is doorgaans ook de opeenstapeling van verschillen groter, en is daarmee het ontstaan van breuklijnen een toenemend risico. In het vervolg van deze bijdrage bespreken we hoe in mediation deze verschillen werkbaar gemaakt kunnen worden.

Drie mediations door een generatiebril bekeken: een illustratie

Casus 1 - Vier mannen, drie generaties en één reorganisatie⁵
Vier teamgenoten zitten vast. Al maanden. De aanleiding is een reorganisatie, maar gaandeweg blijkt dat het gesprek over veel meer gaat: leiderschap, besluitvorming, communicatie en wederzijds (on)begrip. De mannen hebben respect voor elkaar, maar lijken elkaar steeds minder te verstaan. Wat begint als een inhoudelijk verschil van inzicht, is verschoven naar een relationeel conflict.

Henk, begin zeventig, werkt al zijn hele leven bij de organisatie. Hij heeft reorganisaties zien komen en gaan en kijkt met een zekere gelatenheid naar de huidige veranderingen. Hij vindt het leuk om nog te werken. Hij houdt zich op de achtergrond, relativeert en maakt zich vooral zorgen over de gezondheid en het stressniveau van zijn jongere collega's. Voor hem is rust bewaren belangrijker dan gelijk krijgen.

Maarten, begin vijftig en afdelingshoofd, ervaart de situatie heel anders. Hij voelt zich verantwoordelijk voor het resultaat en voor het slagen van de reorganisatie. Hij heeft zich jarenlang ingezet om deze positie te bereiken en verwacht dat zijn ervaring en rol worden erkend. De terughoudendheid van Henk en de kritische houding van Jasper en David ervaart hij als gebrek aan loyaliteit en respect.

Jasper en David, beiden eind dertig, kijken vooral vooruit. Jasper, die privé en fysiek kwetsbaar is geweest, wil efficiënter werken en minder tijd verliezen aan overleg zonder besluit. Zijn voorstel is om meer online te vergaderen. David is ambitieus, strategisch én ongeduldig. Hij ziet de reorganisatie als kans om zich te profileren. Zijn ongeduld botst met de afwachtende houding van Henk en de controlerende neiging van Maarten.

In deze mediation wordt zichtbaar hoe verschillen in levensfase, toekomstperspectief en positie kunnen worden samengevat als generatieverschillen. Ik stapte als mediator ook in die valkuil: ik dacht dat het om typische generatieverschillen en generatiekloven ging. Gevolg was dat ik een te smalle blik op de situatie ontwikkelde. De generatiebril hielp misschien om gedrag te duiden, maar verhinderde tegelijkertijd het gesprek over belangen: wie heeft wat te verliezen, wie neemt welk risico, en wat staat er voor ieder werkelijk op het spel? Het



gesprek met elkaar over een heldere manier van communiceren hielp om elkaar beter te gaan begrijpen, ieders belang en behoefte te horen en daarop te organiseren. Daarmee werden opgebouwde stereotypen minder en de werkrelatie hersteld.

Casus 2 - Ongewenst gedrag of botsende werkopvattingen?

Jan, begin zestig, werkt al meer dan vijftientig jaar in een productiebedrijf. Hij is trots op zijn vak en op de jonge medewerkers die hij in de loop der jaren heeft begeleid. Wanneer een jonge collega, Jay (25), een klacht indient over zijn 'harde toon', stort Jans wereld in.

Voor Jan is duidelijk en direct aansturen essentieel voor veiligheid en kwaliteit. In een omgeving met zware machines en strak geregisseerde processen is er volgens hem weinig ruimte voor omwegen en zachte handschoentjes. Voor Jay voelt diezelfde directheid echter als intimiderend en onveilig. Wat Jan ziet als professioneel en noodzakelijk, ervaart Jay als grensoverschrijdend.

Onderzoek Generatieconflict in mediation. Do's and don'ts voor de mediator.

Er is verrassend weinig onderzoek gedaan naar mediation in conflict tussen generaties. Wel is er aandacht voor deze problematiek in familiale ondernemingen, bijvoorbeeld rond opvolging.

MfN en KULeuven starten samen onderzoek naar de ervaring van mediators met 'generatiekloven'. Hoe gaan zij daarmee om en welke brillen en blinde vlekken komen zij daarbij tegen? Brillen en blinde vlekken over generaties bij zowel conflicterende partijen, de omgeving als bij zichzelf, als mediator. In welke mate worden conflicten op de werkvloer gelabeld als generatieconflict? Welke factoren dragen bij aan deze labeling en wat zijn de effecten ervan? Hoe gaan mediators om met deze labels? Hanteren zij gerichte interventies om deze beelden te ontkrachten en reële verschillen bespreekbaar te maken?

Bijzondere aandacht wordt besteed aan generaties binnen familiale ondernemingen, aangezien daar vaak 'echte' generaties (zoals grootvader/moeder/dochter) samenwerken (en conflict maken).

Een centrale rol in dit conflict speelt Annemarie (42), HR-adviseur. Zij schrikt van de melding over ongewenst gedrag. In het huidige maatschappelijke en organisatorische klimaat wil zij snel en zorgvuldig handelen. Haar eerste reflex is risicobeheersing: dit soort klachten mogen niet escaleren, niet juridiseren en zeker niet het imago van de organisatie schaden. In haar denken verschuift de focus al snel van het conflict naar de vraag hoe het 'probleem' kan worden opgelost. Zij handelt vanuit een generatiebril: "Jan heeft zich niet aangepast aan de eisen van deze tijd en zijn gedrag is typisch voor de medewerkers van zijn generatie. Maar zo gaan we tegenwoordig niet meer met elkaar om. Zijn toon en wijze van aansturen zorgen voor onveiligheid bij de jongere medewerkers."

Een optie is eventueel dat Jan zou vertrekken. Dit wordt meegegeven tijdens het vertrouwelijk voorgesprek met de mediator. Annemarie heeft dat ook tegen Jan gezegd; als we hier niet uitkomen, kan het consequenties hebben. Voor Jan voelt dit als een regelrechte aanval op zijn integriteit en loyaliteit. Hij begrijpt niet waarom hij, na jarenlange inzet, ineens wordt neergezet als veroorzaker van een probleem. Ook bij Jan sluipt de generatiebril ongemerkt het gesprek binnen: 'vroeger kon dit nog' tegenover 'tegenwoordig mag je niets meer zeggen'. Ondertussen blijven wezenlijke vragen onderbelicht: hoe geef je feedback in een veranderende werkomgeving, wat is nodig voor veiligheid, en wie draagt verantwoordelijkheid voor het leerproces van jonge medewerkers? En uiteraard de vraag, is Jay wel op zijn plaats in deze functie en kan hij wel tegen enige vorm van kritiek?

De mediation laat zien hoe een conflict snel kan escaleren wanneer HR primair stuurt op beheersing en oplossing en minder op dialoog en betekenisgeving. Juist daar waar HR een sleutelrol kan spelen in het vertragen, duiden en begeleiden van lastige gesprekken, kan de generatiebril de tegenstellingen verder verharderen.

In de mediation is gesproken over de onderliggende negatieve beelden. Daardoor ontstond meer begrip voor elkaar. Ook bleek dat humor een verbindende schakel was en kon ik inzetten op een luchtiger communicatie waarbij de verschillen in leeftijd wat meer genormaliseerd werden.

Casus 3 - Werkdruk, loyaliteit en stille verwijten in het ziekenhuis

In een team van zes cardiologen loopt de spanning al geruime tijd op. Vier van hen werken al jarenlang samen, twee jongere collega's zijn recent overgestapt vanuit een ander ziekenhuis. De werkdruk is hoog, het rooster staat onder druk en er is weinig ruimte om problemen expliciet te bespreken. Wat aanvankelijk wordt benoemd als 'drukte' en 'tijdelijke krapte', blijkt bij nader inzien een structureel probleem.

De twee oudste cardiologen, Carel en Yvonne (beiden begin zestig), hebben het vak geleerd in een tijd waarin lange werkdagen en volledige beschikbaarheid vanzelfsprekend waren. Zij zijn zeer ervaren en genieten groot gezag binnen het team. Tegelijkertijd bevinden zij zich in de afrondende fase van hun loopbaan. Zij draaien minder diensten en trekken zich geleidelijk terug uit organisatorische taken. Niet uit onwil,

maar vanuit het idee dat zij hun bijdrage inmiddels ruimschoots hebben geleverd.

Jacob en Machteld, beiden begin vijftig, vormen de spil van het team. Zij voelen zich sterk verantwoordelijk voor de continuïteit van zorg, het opleiden van arts-assistenten en het draaiende houden van het rooster. Wanneer Pieter (33) en Hanna (35) aangeven dat zij grenzen moeten stellen vanwege zorgtaken, herstel na ziekte en mentale belasting, ervaren Jacob en Machteld dit als onevenredige belasting. Zij vangen extra diensten op, schuiven met agenda's en raken gaandeweg zelf overbelast.

De spanning escaleert wanneer Hanna uitvalt met burn-outklachten. Wat begint als zorg en begrip, slaat langzaam om in irritatie en stille verwijten. Waarom lukt het de jongere collega's niet om 'gewoon door te zetten'? Waarom lijkt de last telkens bij dezelfde mensen terecht te komen? Omgekeerd voelen Pieter en Hanna zich onvoldoende gehoord. Hun pogingen om het gesprek aan te gaan over duurzame inzetbaarheid en werkdruk worden ervaren als gebrek aan commitment.

Bij aanvang van de mediation staat de generatiebril op bij veel teamleden. Uitspraken als 'vroeger deden we dit ook' en 'jul-lie generatie kan minder hebben' werden misschien niet altijd hardop uitgesproken, maar bepaalden wel de onderstroom. Het conflict kreeg een morele lading: wie is een goede dokter, wie is loyaal aan het team, en wie laat het afweten?

In de mediation heb ik geprobeerd zichtbaar te krijgen hoe

Zodra conflicten worden uitgelegd in termen van generaties, is oplettendheid geboden

verschillen in levensfase, gezondheid, zorgtaken en loopbaanperspectief samenvallen met generatiebeelden. Er ontstond meer inzicht dat die generatiebril de *wij-zij* tegenstelling versterkte en het daardoor moeilijk maakte om gezamenlijke verantwoordelijkheid opnieuw te definiëren. Pas toen het gesprek werd verplaatst van verwijt naar verdeling van draagkracht, ontstond er ruimte voor begrip, herstel van de samenwerking en konden er nieuwe werkafspraken gemaakt worden. Ook werden de negatieve beelden daarmee beduidend minder en ontstond meer acceptatie voor ieders persoonlijke situatie.

Wat betekent dit voor mediation?

Wat betekenen deze inzichten voor de mediationpraktijk? Allereerst: zodra conflicten worden uitgelegd in termen van generaties, is oplettendheid geboden. Generatieverklaringen geven mensen houvast en herkenning, maar ze zetten ook snel vast. 'Zo zijn zij nu eenmaal', klinkt verklarend, maar sluit het gesprek vaak juist af.

Een belangrijke rol van de mediator is daarom te vertragen. Niet door het generatieperspectief weg te wuiven, maar door

het nieuwsgierig te onderzoeken. Wat bedoelt iemand precies als hij zegt dat iets 'typisch van die generatie' is? Over welk concreet gedrag gaat het, in welke situatie, en wat doet dat met de ander? Door het gesprek terug te brengen naar wat er feitelijk gebeurt tussen mensen, komt de ruimte weer terug.

Ook vraagt mediation om gevoel voor escalatie. De escalatieladder van Glasl laat zien dat niet elke interventie op elk moment helpend is. In een vroeg stadium kan het benoemen van generatieverschillen soms opluchten of normaliseren. Het kan zelfs verbindend werken, als dit met enige relativering en humor gepaard gaat. Maar wanneer het conflict verder is geëscaleerd, werkt het generatieframe vaak polariserend. Het versterkt dan het wij-zij-denken en vergroot de afstand. De mediator zal steeds moeten afwegen: helpt dit om het gesprek open te houden, of duwen we partijen juist verder uit elkaar?

Interventies gericht op deconstructie van stereotypen kan daarbij helpen. Zeker waar het gaat om conflicten tussen (kleine) groepen. Het zichtbaar en bespreekbaar maken van die beelden over en weer, en het beeld dat men denkt dat de ander over hen heeft, kan het gesprek openen. Dat gesprek kan dan gaan over de concrete gedragingen die vooral in de weg zitten en waarom. Wat roept dit gedrag bij de ander op, en wat zou hier anders kunnen? Dat helpt om vastgelopen patronen los te maken, zonder mensen te etiketteren.

Belangrijk is ook dat mediators zichzelf niet buiten schot plaatsen. Ook zij hebben aannames over leeftijd, ervaring en gezag. Juist in generatiegevoelige conflicten vraagt dat om zelfreflectie: welk verhaal hoor ik, en welk verhaal mis ik misschien?

Tot slot: voorbij de generatiebril

Tot slot blijkt in veel mediations dat het conflict niet alleen en niet primair relationeel is. Het gaat ook over werkdruk, roosters, verantwoordelijkheden en verwachtingen. Mediation krijgt dan een bredere functie: niet alleen herstellen wat beschadigd is, maar ook opnieuw afspraken maken die beter passen bij de huidige werkelijkheid. Door de generatiebril niet als verklaring te gebruiken, maar als ingang voor gesprek, kan mediation bijdragen aan nieuwe inzichten en oplossingen die werkbaar én duurzaam zijn. ■

REFERENTIES:

1. Bekende auteurs en modellen die in Nederland gebruikt worden zijn o.a. Becker (1992), en Bontekoning (2010). Diverse trainings- en adviesbureaus vertalen dit in een aanbod. Bijvoorbeeld: "Na deze training begrijp je de unieke kenmerken en drijfveren van verschillende generaties en kun je spanningen tussen generaties herkennen en effectief aanpakken."
2. Ravid, D.M., Costanza, D.P. & Romero, M.R., 'Generational differences at work? A meta-analysis and qualitative investigation', *Journal of Organizational Behavior* 2025, 46(1), 43-65. <https://doi.org/10.1002/job.2827>
3. Giebels, E. & Euwema, M.C., *Conflictmanagement. Onderhandelen en Mediation*. 4^e druk. Noordhoff 2024.
4. Ellen Giebels & Martin Euwema, *Conflictmanagement- onderhandelen en mediation*, Utrecht: Noordhoff 2025.
5. Grondstra, M. & Wiersma, N.M., 'Zijn conflictstijlen generatiegebonden?', *Tijdschrift voor Conflictantering* 2013, 2, 42-46.