

# Zijn conflictstijlen generatiegebonden?

Er zijn momenteel vier werkende generaties: de protestgeneratie, generatie X, de pragmaten en generatie Y. Qua conflictstijlen herkennen we de doordrukker, de vermijder, de toegever, de compromiszoeker en de onderhandelaar. Wat zijn de kenmerken van deze vier verschillende generaties en hoe gaan die verschillende generaties om met conflicten op de werkvloer? En daarop voortbouwend: zijn de conflictstijlen generatiegebonden?

Door Nienke Wiersma en Marieke Grondstra

**N**ienke Wiersma (NW): Enige tijd geleden was ik als mediator betrokken in een conflict tussen vier teamgenoten. Vier mannen die het goed met elkaar konden vinden, maar toch al maanden vastzaten in een situatie waar ze zelf niet uitkwamen.

Er moest een reorganisatie worden doorgevoerd en ze konden het niet eens worden over de manier waarop. Ze waren het overigens ook niet eens over de gevolgen van de reorganisatie; over hoe de samenwerking eruit zag en hoe deze zou moeten zijn; wat de rol was van de leidinggevende en wat leiderschap eigenlijk betekende. Er was onenigheid over de wijze van besluitvorming en over de wijze waarop er gecommuniceerd werd. Over hun lange vergaderingen, over de communicatie via de mail en over welke informatie moest worden gedeeld of teruggekoppeld.

De mediation verliep deels voorspoedig. Elk van de mannen had veel waardering voor de anderen, als collega en als professional. En iedereen had waardering voor de inspanning die elk van hen had geleverd voor de organisatie in de afgelopen jaren. Toch boekten we geen echte vooruitgang. Wat ging er mis? Het leek net of ze elkaars overtuigingen en elkaars belangen en doelstellingen niet begrepen. Spraken ze wel over hetzelfde? Begrepen ze elkaar eigenlijk wel? Wat mij opviel is dat de betekenis die elk van hen gaf aan leiderschap, samenwerking en communicatie behoorlijk verschilde van die van de anderen. Waar kwam dat door en wat zat daar achter?

## Generatiegebonden?

Rond dezelfde tijd kwamen wij elkaar tegen en spraken we over het generatieperspectief, de overeenkomstige kenmerken die de verschillende generaties hebben en de onderzoeken van Henk Becker (1992 e.v.).

Er worden op dit moment veel verschillende indelingen en benamingen voor generaties onderscheiden, zowel in Neder-

land als daarbuiten. Ook is er discussie over de vraag of men überhaupt kan spreken van generaties die zich van elkaar onderscheiden. Benadrukt moet worden dat er bij de indeling in generaties wordt gesproken over gemiddelden. Dat betekent dat er ook uitzonderingen zijn. De indeling in Nederlandse generaties van Henk Becker die door mij (Marieke Grondstra, MG) wordt gebruikt is de enige die grootschalig is getoetst.<sup>1</sup> (Groeps)processen in een mediation blijken op een andere manier te bekijken te zijn. Wie vertegenwoordigt welke generatie en wat zijn de kenmerken van die generatie? Welke typische generatiekenmerken zijn te herkennen en zijn deze ook van invloed op het conflict? Zijn er ook specifieke kenmerken voor de wijze waarop de verschillende generaties met hun conflicten omgaan? Of komt het conflict zelfs voort uit die generatieverschillen?

We vatten het plan op om een laagdrempelig onderzoek uit te zetten. Een onderzoek naar de vraag of conflictstijlen mogelijk generatiegebonden zijn. We beperkten ons tot de specifieke kenmerken van de vier generaties op de werkvloer. Daarbij maakten we onder meer gebruik van het generatieonderzoek van Aart Bontekoning. Voor dit onderzoek heeft hij in honderd Nederlandse bedrijven onderzoek gedaan naar de overeenkomsten en verschillen tussen de werkende generaties. Dit onderzoek bevestigt de indeling van Becker ook.<sup>2</sup> Ook hebben we kwantitatief onderzoek gestart. We vonden 120 mensen in ons eigen netwerk<sup>3</sup> bereid de vragenlijst, gebaseerd op het *dual concern model* (Blake & Mouton, 1964) en de conflictstijltheorie van Thomas en Kilmann in te vullen.<sup>4</sup>

We zorgden voor een gelijke verdeling in de vier generaties. Hielden rekening met de man-vrouwverdeling en probeerden respondenten te vinden met uiteenlopend opleidingsniveau. De ingevulde vragenlijsten gaven per persoon een verhouding

tussen de verschillende conflictstijlen weer en lieten een voorkeursconflictstijl zien. We hoopten dat het onderzoek zou uitwijzen dat ook de manier waarop mensen met conflicten omgaan een kenmerk is waarmee de verschillende generaties zich van elkaar onderscheiden. En ik (NW) hoopte dat het bekijken van een conflict door een generatiebril, ook voor mij als mediator, nieuwe inzichten zou opleveren.

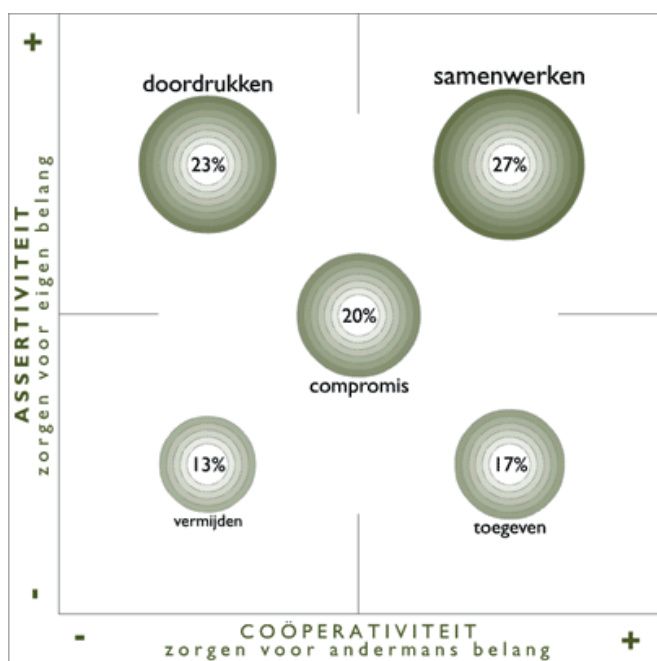
**Conflictstijlen en conflictgedragingen**

Het gedrag van mensen dat ze in een conflict kunnen vertonen verschilt en ieder van ons heeft een zogenaamde voorkeursstijl bij het hanteren van conflicten. Die conflictstijl ligt deels vast in de persoonlijkheid en is deels afhankelijk van de situatie waarin de persoon of personen zich bevindt/en. Welke stijl effectief is hangt ook van de situatie af. Elke stijl is effectief in bepaalde situaties.

In de interactie tussen mensen roept het gedrag van de een, gedrag van de ander op: actie is reactie. Dit geldt uiteraard ook in conflictsituaties. Dat houdt in dat de eerste actie van een conflictpartij om het conflict te hanteren – en de conflictstijl die daarbij wordt ingezet – leidt tot een reactie van de andere conflictpartij met een daarbij passende conflictstijl. Die reactie roept vervolgens weer een andere actie op, enzovoort.

**De verschillende generaties en hun kenmerken op de werkvloer**

Volgens Bontekoning en mij (MG) (2012) zijn er op dit moment vier generaties actief op de werkvloer, namelijk de protestgeneratie (1940-1955), generatie X (1955-1970), de



Figuur 1 Verdeling voorkeursconflictstijlen van alle respondenten

pragmatische generatie (1970-1985) en generatie Y (1985-2000). Uit dit onderzoek blijkt dat al deze generaties hun eigen verbindende normen, waarden en kwaliteiten hebben. Daarnaast heeft elke afzonderlijke generatie zijn eigen functie binnen een organisatie in figuur 2 is weergegeven.

GENERATIES	PROTEST	X	PRAGMATEN	Y
<b>KERN</b>	Vitaal Idealistisch Gedreven Strijdbaar	Bescheiden Verbindend Nuchter Doorzetten	Resultaatgericht Lerend in werk Versnellend Netwerkend	Authentiek Intutief Creatief Ontmoetend
Belangrijke vraagstukken die 'ze' willen oplossen in hun aankomende levensfase	Als nieuwe generatie senioren: Hoe kunnen we onze werk- en levenservaring als senior zinvol benutten?!	Als nieuwe generatie leiders: Hoe kunnen we de toenemende diversiteit constructief benutten?!	Als nieuwe generatie medioren: Hoe kunnen we ons eigen zinnig leren in het werk en besluitvorming processen versnellen?!	Als nieuwe generatie junioren: Hoe kunnen we onszelf blijven, direct waarde toevoegen en leuk samen werken?!
Overeenkomsten in het streven	Gezond zijn Professionaliseren Eerlijk zijn			

Figuur 2 Normen, waarden en kwaliteiten voor de vier werkzame generaties (bron: A.C. Bontekoning, *Het Generatieraadsel*)

Het onderzoek van Bontekoning en mij (MG) beschrijft de volgende verschillen.

*De protestgeneratie* (geboren tussen 1940 en 1955) groeide op in een tijd van welvaart en is de grondlegger van het 'polderen'. Binnen organisaties zijn ze automatisch doorgegroeid naar topniveau. Ze hebben een rol als mentor/coach of zijn 'opzij' gezet. Ze staan voor 'draagvlak creëren, sfeer en harmonie'. De mannen positioneren zich met hun 'staat van dienst', de vrouwen zijn wat bescheiden en volgend. Ze zijn individualistisch, zoeken bevestiging en (zend)tijd voor het neerzetten van hun denkbeelden, die vaak abstract zijn. Ze willen elkaar overtuigen, vaak via discussies. En ze lijken behoefte te hebben aan een voorzitter, leider of hiërarchische structuren. Ze zijn gericht op sfeer en saamhorigheid en verliezen snel proces en doel uit het oog. Ze corrigeren voorzichtig en geven elkaar veel ruimte. Er wordt geen directe reflectie over het proces gegeven, wel op de inhoud.

De daaropvolgende generatie, *generatie X* (geboren tussen 1955 en 1970), groeide op in een periode van economische recessie en no-nonsense beleid. Zij waren de eerste generatie na de Tweede Wereldoorlog die een grote jeugdwerkloosheid meemaakte; het was moeilijk een baan te vinden. Door de onzekerheid over carrière hebben de generatie X'ers hun levensloop en carrière elk individueel in eigen hand genomen en zijn zelf verantwoordelijk geworden. Vast staat dat generatie X minder heeft kunnen bereiken dan de protestgeneratie. Generatie X 'maakt er het beste van'. In een organisatie staan zij voor 'bundelen van krachten' en 'kijken wat werkt'. Deze generatie is vrij bescheiden en onopvallend, en juist daarin schuilt haar kracht. Ze werken graag samen en hebben

zo wel degelijk invloed op de cultuur. Generatie X heeft de basis gelegd voor de automatisering en heeft de thema's kwaliteit, diversiteit en professionaliseren hoog op de agenda geplaatst. Het zijn verbinders die verschillende zienswijzen benutten en ideeën combineren. Ze zijn realistisch, toegankelijk, gericht op anderen en op samenwerken. Ze zitten bekneld tussen de gevestigde protestgeneratie en de snel doorgroeiende pragmaten, waardoor ze soms onzichtbaar lijken te zijn. Hun kinderen, generatie Y, noemen het verschil in gedrag van hun ouders op de werkvloer en thuis als kritiekpunt: waar ze thuis ondersteunend zijn en staan voor gelijkwaardigheid, tonen ze zich in de hoedanigheid van managers en collega's erg afwachtend, formeel en ietwat hiërarchisch. Veelal doen ze dat niet omdat ze dat zo willen, maar omdat ze denken 'dat het zo hoort'.

Generatie X wordt opgevolgd door de kinderen van de protestgeneratie: de *pragmatische generatie* (geboren tussen 1970 en 1985). Zij groeiden op in een tijd van voorspoed en hebben een grote hang naar vrijheid, zelfbeschikking en zelfontplooiing.

In een organisatie staan zij voor efficiëntie, voor autonomie en versnelling, met name van de besluitvorming. Ze hebben een hekel aan trage 'poldervergaderingen' die draaien om status en draagvlak. Ze zijn erg begaafd in het opbouwen van kennisnetwerken over alle grenzen heen. Ze werken het liefst heel resultaatgericht, bedenken al doende de oplossingen voor een probleem en ervaren de bestaande hiërarchie als vertragend en remmend. Ze laten zich graag ondersteunen door experts, maar volgen die raad niet blindelings op, ze ontwikkelen hun eigen manier. Hun zelfvertrouwen is niet altijd realistisch. Voor de functies die ze vervullen en voor de grote stappen die ze zetten op de carrièreladder, hebben ze niet altijd voldoende werkervaring. Ze hebben het vaak erg druk, stress en burn-out liggen op de loer, vaak bekend onder de noemer van het 'dertigersdilemma'.

Momenteel treedt de jongste generatie, *generatie Y* (geboren tussen 1985 en 2000) toe tot de arbeidsmarkt. Zij weten niet beter dan dat er 24 uur per dag, zeven dagen per week, een overvloed aan informatie is. Informatie die ze boeit pikken ze op; alles wat ze niet interesseert slaan ze niet op. Ze worden getypeerd als: snel, slim en sociaal. In een organisatie staan ze voor 'jezelf zijn', 'verschillen respecteren en benutten' en 'voortdurend met elkaar in contact staan'.

Ze trekken zich weinig aan van de bestaande hiërarchie of van wat gebruikelijk is. Ze houden van een gezellige vriendschappelijke werksfeer en van persoonlijke en positieve feedback. Authenticiteit en open en direct communiceren zijn voor generatie Y een voorwaarde om ergens te kunnen werken. Vanuit hun enorme zelfbewustzijn weet generatie Y precies wat

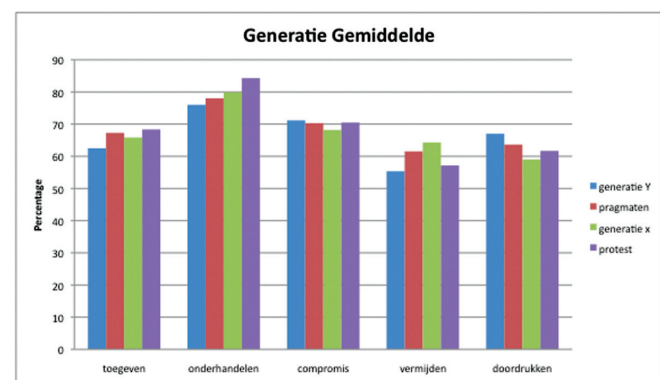
en hoe ze wil werken. Als binnen een organisatie niet aan deze voorwaarden wordt voldaan is deze generatie snel weer weg. Hierdoor bouwen ze een 'hapsnap-cv' op wat tijdens de huidige economische recessie niet erg bevorderlijk is om aan (weer) een nieuwe baan te komen.

### Hoe conflictvaardig zijn de verschillende generaties?

We hebben de verschillende generaties gevraagd hoe ze vroeger, thuis en op school, hebben geleerd met conflicten om te gaan. Leden van de protestgeneratie gaven vooral aan dat het vroeger thuis niet gepast was tegen je ouders, en dan met name tegen je vader in te gaan. Vader was de baas en had gelijk! Ook op school werd tegenspraak niet geduld en conflicten werden zoveel mogelijk voorkomen of vermeden. Vooral voor meisjes was het ongepast om een conflict te hebben, ook met generatiegenoten. De protestgeneratie blijkt ook meer dan gemiddeld gevoelig voor kritiek.

Ook bij mensen uit generatie X hoorden we terug dat het vroeger ongepast was een conflict te hebben, verschil was wel dat het hebben van een conflict binnen de eigen generaties, of met broers of zussen uit een andere generatie wel iets was 'dat erbij hoorde'. Het voorkomen of vermijden van conflicten was nog wel heel belangrijk, ook op school.

De pragmatische generatie zijn door hun ouders erg gestimuleerd om 'alles eruit te halen wat erin zit'. De informatie- en communicatietechnologie breekt door, waardoor werk en leren verandert: kennis brengt steeds minder macht met zich mee. Iedereen heeft toegang tot informatie waardoor de statusverschillen minder groot worden en er meer discussie kan ontstaan, zowel op school als aan de keukentafel. Deze generatie is het gewend conflicten aan te pakken en in gesprek te gaan. Generatie Y is gewend op een gelijkwaardige en coachende manier te worden gesteund door hun ouders. Deze generatie gelooft in zichzelf en zal dan ook niet schromen om zijn eigen mening te uiten en te doen waar ze echt in gelooft, of anderen het daar nou mee eens zijn of niet.



Figuur 3 Het conflictgedrag van de verschillende generaties (Grondstra en Wiersma, 2012).

### De onderzoeksresultaten en onze conclusies

Kunnen we nu concluderen dat de manier waarop de verschillende generaties op de werkvloer met conflicten omgaan inderdaad generatiegebonden is? En wijzen de onderzoeksresultaten ook in die richting? Ja en nee.

Zoals hiervoor beschreven blijkt uit ons literatuuronderzoek en onze praktijkervaring inderdaad dat er specifieke voorkeuren zijn in de wijze waarop de verschillende generaties omgaan met conflicten. Enerzijds is dit te herleiden tot de wijze waarop de generaties vroeger hebben geleerd met conflicten om te gaan. Anderzijds heeft dit te maken met hun leeftijd en de functies die ze hebben binnen een organisatie. Naarmate mensen ouder worden en meer ervaren, gaan ze anders om met conflicten.

Echter, de onderzoeksresultaten van ons kwantitatieve onderzoek (figuur 3) laten nauwelijks significante verschillen zien. Dit levert voor dit deel van ons onderzoek een interessante voorlopige conclusie op: er is weinig tot geen verschil in conflictstijlen tussen de generaties.

Of deze conclusie werkelijk valt te verdedigen moet nog worden bekeken. Daarvoor is vervolgonderzoek nodig. Inmiddels worden er verkennende gesprekken gevoerd om ons onderzoek te kunnen continueren.

Uit de onderzoeksresultaten, het literatuuronderzoek en onze praktijkervaring kunnen wij wel de conclusie trekken dat de protestgeneratie een voorkeur heeft voor de conflictstijl onderhandelen, meer dan alle andere generaties. Deze generatie is enorm bedreven in deze stijl vanwege het introduceren en hanteren van het poldermodel in politiek en maatschappij. Heel effectief als er voldoende tijd, geld en energie beschikbaar is en beide partijen gemotiveerd zijn om de relatie te verbeteren. Het kan echter ook tot irritaties leiden over tijdverlies, traagheid en inefficiëntie.

De jongere generaties onderhandelen over het algemeen minder dan de oudere generaties.

De protestgeneratie is ook bereid toe te geven. Ze geven hiermee ruimte aan anderen, wegen belangen tegen elkaar af en worden hierdoor ook gezien als vriendelijk en aardig.

Generatie X vermijdt meer dan de andere generaties. Hiermee komen ze niet tegemoet aan de eigen belangen, wat ook past bij de kenmerken van deze generatie: ze zijn erg op anderen gericht maar vaak onzichtbaar voor die andere generaties. Deze stijl kan ook worden geduid als besluiteloosheid of uitstel van executie. De pragmaten zijn conflictvaardig. Ze variëren strategisch en doelgericht van conflictstijl als dat nodig is om de eigen belangen te dienen.

Generatie Y scoort hoog op doordrukken en relatief laag op toegeven of vermijden. Dit kan als voordeel hebben dat je doortastend, energiek en assertief overkomt. Generatie Y is erg

zelfbewust en zorgt goed voor de eigen belangen, gaat daar helemaal voor. Nadeel is dat het drammerig kan overkomen en dat er geen rekening met (de belangen van) anderen wordt gehouden.

Nienke Wiersma: De opbrengst van het onderzoek voor mij als mediator is in ieder geval dat ik me er meer van bewust ben dat ik zelf ook tot een generatie behoor en bepaalde waarden en normen deel met mijn generatiegenoten. Hier moet ik alert op zijn bij het bewaken van mijn neutraliteit en onpartijdigheid. Daarnaast kijk ik in voorkomende gevallen ook welke generaties er in een mediation aanwezig zijn. Wat zijn de verschillende waarden en normen van de aanwezige generaties? Ik geef ruimte aan de percepties van de verschillende generaties en ik laat iedere generatie zoeken naar oplossingen die passen bij de karakteristieken van die generatie. Op die manier kunnen ze elkaar aanvullen, van elkaar leren en profiteren.

### Noten

- 1 Universiteit Tilburg (1999), het Sociaal Cultureel Planbureau (2010). Tussen de 75 en 80 procent van de Nederlanders herkende zich in deze indeling.
- 2 Aart Bontekoning toetste de generatie-indeling bij honderden organisaties in Nederland en onderzocht hun impact op de bedrijfscultuur.
- 3 Kanttekening hierbij is dat we beperkte spreiding hebben gerealiseerd in het opleidingsniveau van de respondentengroep. Ook blijkt het aantal respondenten per generatie eigenlijk te klein om gefundeerde conclusies aan het kwantitatieve onderzoek te verbinden.
- 4 Het *conflict mode instrument* van Kenneth W. Thomas en Ralph H. Kilmann (1974), beter bekend als het Thomas-Kilmanmodel. Methodisch gezien wordt het instrument inmiddels als weinig betrouwbaar gezien.

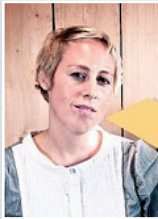
### Literatuur

- H.A. Becker, *Generaties van geluksvogels en pechvogels. Strategieën voor assertief opgroeien, actief ouder worden en intergenerationele solidariteit tot 2030*, Alblisserdam: Dutch University Press 2012
- H.A. Becker, *De toekomst van de verloren generatie*, Amsterdam: Meulenhoff 1997
- H.A. Becker, *Generaties en hun kansen*, Amsterdam: Meulenhoff 1992.
- A.C. Bontekoning & M. Grondstra, *Ygenwijs. Generatie Y ontmoet X, pragmaten en babyboomers*, Amsterdam: Business Contact 2012.
- A.C. Bontekoning, *Het Generatieraadsel. Ontdek de kracht van generaties*, Amsterdam: Mediawerf 2010.
- A.C. Bontekoning, *Generaties in organisaties. De verborgen krachten van onze sociale evolutie*, proefschrift, Universiteit Tilburg 2007
- C.K.W. de Dreu, *Bang voor conflict? De psychologie van conflicten in organisaties*, Assen: Van Gorcum 2008.
- A. Nauta, *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*, Assen: Van Gorcum 2011.
- H. Prein, *Mediation in praktijk. Beroepsvaardigheden en interventietechnieken*, Amsterdam: Boom 2004.
- H. Prein, *Trainingsboek conflictantering en mediation*, Houten: Bohn, Stafleu van Loghum 2007.
- F. Spangenberg & M. Lampert, *De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam 2009.



**Over de auteurs**

Nienke Wiersma is NMI registermediator en partner bij Mediation Plus. Zij is tevens aangesloten bij het Leiderschapshuis. Wiersma heeft een eigen bedrijf voor conflictantering en training en is als initiatiefnemer betrokken bij divers (wetenschappelijk) onderzoek naar conflicten en conflictantering.



Marieke Grondstra is organisatieontwikkelaar en coach. Ze is de oprichtster van Generatie STORM, die organisaties wakker schudt zodat de talenten van alle medewerkers worden ingezet om op een verfrissende manier te innoveren ([www.generatiestorm.nl](http://www.generatiestorm.nl)). In 2012 schreef ze samen met Aart Bontekoning het boek *Ygenwijs*, waarin vanuit het perspectief van generatie Y wordt gekeken naar organisatiethema's als ondernemerschap, waardering, duurzame inzetbaarheid en identiteit.