

Leeftijdsdiversiteit op de werkvloer

*De relatie tussen de kwaliteit van het intergenerationele
klimaat en innovatief werkgedrag*



Universiteit Utrecht



Joyce Onderwater (5942101)

Begeleidster: dr. M.C.W. Peeters

Tweede beoordelaar: T.G.E. Damen MSc

Datum: 20 juni 2017

Samenvatting

Vanwege een toenemende mate van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer is het belangrijk dat organisaties weten hoe zij potentiële voordelen van leeftijdsdiversiteit, zoals innovatief werkgedrag kunnen bewerkstelligen. Deze cross-sectionele studie onderzocht daarom de relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag. Er werd een positieve relatie verwacht tussen deze twee variabelen (hypothese 1). Daarnaast werd verwacht dat deze relatie gemedieerd wordt door twee *job resources*: *mentoring* en *strengths use behavior* (hypothese 2 en 3). De resultaten ondersteunden deze verwachtingen grotendeels. De gevonden positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat en innovatief werkgedrag (hypothese 1 bevestigd) bleek inderdaad gemedieerd te worden door *strengths use behavior* (hypothese 3 bevestigd), maar niet door *mentoring* (hypothese 2 verworpen). Kijkend naar deze resultaten, zouden organisaties de invloed van het intergenerationele klimaat op organisatie-uitkomsten in acht moeten nemen en aandacht moeten besteden aan het bevorderen van *strengths use behavior*.

Abstract

Because age diversity in the workplace is increasing, it's important that organizations know how they can foster positive consequences of age diversity, like innovative work behavior. Therefore, this cross-sectional study investigated the relationship between the perceived quality of the intergenerational climate of an organization and innovative work behavior. A positive relationship between these variables was expected (hypothesis 1). In addition, this positive relationship was expected to be mediated by two *job resources* 'mentoring' and 'strengths use behavior' (hypothesis 2 and 3). The results supported these hypotheses to a certain extent. The positive relationship between the perceived quality of the intergenerational climate of an organization and innovative work behavior (hypothesis 1 confirmed) was indeed mediated by strengths use behavior (hypothesis 3 confirmed), but not by mentoring (hypothesis 2 rejected). Looking at these results, organizations should be aware of the impact of the intergenerational climate on organizational outcomes and should pay attention to promoting strengths use behavior.

1. Inleiding

1.1 Introductie

De werkvloer is tegenwoordig meer divers dan ooit. Zo is er in veel organisaties ook in toenemende mate sprake van leeftijdsdiversiteit. Oorzaken hiervan zijn de verhoogde pensioenleeftijd, de verlaagde leeftijd waarop men de arbeidsmarkt binnentreedt en demografische veranderingen, waaronder de vergrijzing, lagere geboortecijfers en een hogere levensverwachting (Boehm & Kunze, 2015). Dit betekent dat medewerkers van heel uiteenlopende leeftijden met elkaar moeten samenwerken. Het is daarom belangrijk dat organisaties weten hoe zij optimaal gebruik kunnen maken van een leeftijdsdivers werknemersbestand.

Kijkend naar de literatuur op het gebied van diversiteit op de werkvloer, kan dit zowel positieve als negatieve uitkomsten teweegbrengen in teams en organisaties (Horwitz & Horwitz, 2007). Volgens het *information/decision-making* perspectief (Van Knippenberg & Schippers, 2007) zou (leeftijds)diversiteit op de werkvloer positieve gevolgen kunnen hebben voor de effectiviteit van een organisatie, zoals creativiteit en innovatief werkgedrag. Vanuit dit perspectief wordt namelijk beargumenteerd dat diverse groepsleden over verschillende bronnen (*resources*) beschikken, zoals diverse theoretische en praktische kennis en vaardigheden. Deze diversiteit aan bronnen stimuleert elaboratie en een divergente manier van denken, doordat men uiteenlopende perspectieven en informatie moet integreren (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004; Paulus & Nijstad, 2013). Dit resulteert in creativiteit, innovatie en een hogere kwaliteit van besluitvorming (Van Knippenberg et al., 2004; Silvia, et al., 2008).

Uit het literatuuroverzicht van Boehm en Kunze (2015) blijkt echter dat leeftijdsdiversiteit in de praktijk over het algemeen meer ongewenste effecten heeft op de effectiviteit van organisaties dan gewenste effecten. Zo zijn er positieve associaties gevonden tussen leeftijdsdiversiteit en variabelen als conflict en leeftijdsdiscriminatie en is de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en werkprestatie overwegend negatief. Deze bevindingen zijn in overeenstemming met het *sociale categorisatie* perspectief op diversiteit (Van Knippenberg et al., 2004), dat stelt dat diversiteit leidt tot subgroepvorming en discriminatie. Het uitgangspunt van dit perspectief is dat overeenkomsten en verschillen tussen groepsleden ervoor zorgen dat men zichzelf en anderen categoriseert in groepen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen gelijksoortige *ingroup members* en ongelijksoortige *outgroup members*. Men bevoorrecht en vertrouwt *ingroup members* meer dan *outgroup members* en is dan ook meer welwillend om met hen samen te werken (Brewer & Brown, 1998; Glaman, Jones &

Rozelle, 1996). Deze categorisatieprocessen kunnen er dus toe leiden dat de samenwerking tussen groepsleden minder soepel verloopt wanneer de groep divers is dan wanneer deze meer homogeen is (Van Knippenberg & Schippers, 2007).

Een relevante vraag die logisch voortvloeit uit het voorgaande is: hoe kunnen positieve effecten van leeftijdsdiversiteit worden bewerkstelligd en negatieve effecten worden voorkomen? Dit vraagstuk vormt de aanleiding voor dit onderzoek. Deze vraag is echter te groot om met een enkel onderzoek te beantwoorden. Het huidige onderzoek spitst zich daarom toe op een variabele die mogelijk positieve effecten van leeftijdsdiversiteit zou kunnen genereren: het intergenerationele klimaat van een organisatie¹. Het intergenerationele klimaat van een organisatie verwijst naar de attitudes en percepties ten opzichte van verschillende generaties op de werkvloer (King & Bryant, 2017). Aangezien intergenerationeel klimaat een nieuw construct is, is onderzoek naar deze variabele nog zeer schaars. De huidige studie behoort daarom tot de eerste studies die deze variabele onderzoekt.

Dit onderzoek zoomt in op één specifieke gewenste uitkomst die leeftijdsdiversiteit volgens het *information/decision-making* perspectief teweeg kan brengen: innovatief werkgedrag. Innovatief werkgedrag omvat het doelbewust creëren, introduceren en toepassen van nieuwe ideeën binnen een werkrol, om de prestatie te verbeteren (Janssen, 2000). Creativiteit en innovatie zijn essentieel voor de groei en prestatie van organisaties (Mumford, Hester & Robledo, 2012). Snelle veranderingen in de markt maken het bovendien noodzakelijk om toekomstgericht te denken en handelen (Anderson, De Dreu, & Nijstad, 2004). Organisaties zijn om deze redenen in toenemende mate op zoek naar manieren om creatieve processen en innovatief werkgedrag van medewerkers te stimuleren (Rietzschel & Zacher, 2015). Het is daarom maatschappelijk en wetenschappelijk gezien zeer relevant om innovatief werkgedrag de focus van dit onderzoek te maken.

Hieruit voortvloeiend is de eerste vraag die in dit onderzoek centraal staat: ‘Wat is de relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag?’ Om meer inzicht te verkrijgen in de onderliggende mechanismen die deze relatie zouden kunnen verklaren, zal deze studie tevens de mediërende rol van *mentoring* en *strengths use behavior* onderzoeken. Deze variabelen zijn in eerder onderzoek al in verband gebracht met leeftijdsdiversiteit, diversiteitsklimaat en innovatief werkgedrag (bijv. King & Bryant, 2017; van Woerkom & Meyers, 2015) en zijn daarom relevante variabelen om in deze onderzoekscontext te onderzoeken. *Mentoring* en *strengths*

¹ In deze studie wordt gekeken naar individuele percepties van het intergenerationele klimaat. Er zal dus gesproken worden over ‘de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat’.

use behavior kunnen beschouwd worden als *job resources* die mogelijk in gang worden gezet door een kwalitatief goed intergenerationeel klimaat en zouden kunnen leiden tot innovatief werkgedrag. De tweede vraag van dit onderzoek is aldus 'In welke mate wordt de relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag gemedieerd door *mentoring* en *strengths use behavior*?'.

1.2 Diversiteitsklimaat en Intergenerationeel Klimaat

Verschillende wetenschappers hebben al geprobeerd te onderzoeken hoe de negatieve effecten van leeftijdsdiversiteit vermeden en de positieve effecten bewerkstelligd kunnen worden. Deze onderzoekslijn richt zich voornamelijk op het identificeren van potentiële moderatoren en mediators in de relatie tussen diversiteit en organisatie-uitkomsten (Boehm & Kunze, 2015). Een van de meest onderzochte potentiële moderatoren is het diversiteitsklimaat van een organisatie. Diversiteitsklimaat wordt gedefinieerd als de gezamenlijke percepties van werknemers over het beleid, de praktijken en de procedures die impliciet en expliciet communiceren hoe belangrijk de organisatie het vindt om diversiteit te bevorderen of te behouden en discriminatie te elimineren (Gelfand, Nishii, Raver & Schneider, 2005). In organisaties die gekarakteriseerd worden door een kwalitatief goed diversiteitsklimaat, is er minder sprake van schadelijke diversiteits-gerelateerde processen (zoals subgroepvorming en discriminatie), terwijl gunstige processen (zoals communicatie en uitwisseling van informatie) worden gestimuleerd. Verschillende onderzoekers toonden dergelijke verbanden aan voor diversiteitscategorieën als ras en geslacht en uitkomsten als werkprestatie, omzet en klanttevredenheid (Boehm, Kunze & Bruch, 2014). Een kwalitatief goed diversiteitsklimaat lijkt dus positieve effecten van diversiteit op organisatie-uitkomsten te kunnen stimuleren.

Recentelijk is er een meetinstrument ontwikkeld (de *Workplace Intergenerational Climate Scale*) dat een leeftijdsdiversiteit-gerelateerde vorm van diversiteitsklimaat meet: intergenerationeel klimaat. Deze schaal meet percepties van de kwaliteit van het leeftijdsdiversiteitsklimaat en kijkt daarnaast naar attitudes ten opzichte van werknemers van verschillende generaties. Gezamenlijke percepties en attitudes van werknemers in een organisatie vormen het intergenerationele klimaat van die organisatie (King & Bryant, 2017). De huidige studie kijkt echter naar individuele percepties en attitudes, zodat de relatie tussen de kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag in verschillende organisaties onderzocht kan worden. Intergenerationeel klimaat wordt in deze studie dus geoperationaliseerd als een variabele op individueel niveau.

Een kwalitatief goed intergenerationeel klimaat houdt in dat er sprake is van intergenerationeel affect, intergenerationeel contact, afwezigheid van negatieve stereotypen en inclusie en behoud van alle generaties op de werkvloer (King & Bryant, 2017). Door deze positieve attitudes en afwezigheid van negatieve stereotypen op basis van leeftijd, is er naar verwachting geen sprake van subgroepvorming en leeftijdsdiscriminatie; de ingrediënten die volgens het *categorization* perspectief tot negatieve uitkomsten zouden leiden. De positieve effecten die diversiteit volgens het *information/decision-making* perspectief heeft, kunnen hierdoor naar verwachting tot uiting komen. In het huidige onderzoek wordt daarom verwacht dat er meer sprake is van innovatief werkgedrag naarmate de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat stijgt. De genoemde resultaten op het gebied van diversiteitsklimaat ondersteunen deze verwachting. De eerste hypothese wordt als volgt geformuleerd:

Hypothese 1: Er is een positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat en innovatief werkgedrag.

1.3 De Mediërende Rol van *Mentoring* en *Strengths Use Behavior*

In deze paragraaf zal een viertal premissen worden besproken, die samen de basis vormen voor de verwachte mediatie door *mentoring* en *strengths use behavior* in de relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag. In Figuur 1 zijn deze premissen schematisch weergegeven.

1.3.1 *Mentoring*. *Mentoring* wordt traditioneel gedefinieerd als een op ontwikkeling gerichte relatie tussen organisatieleden. Hierbij verschaft een meer ervaren individu (mentor) carrièreondersteuning en/of persoonlijke steun aan een minder ervaren individu (protegé) (Kram, 1985). Mentorrelaties bieden voordelen voor zowel protegés als voor mentoren zelf. Voor protegés bestaan de voordelen uit betere carrièremogelijkheden, ontwikkeling van vaardigheden, toegang tot organisatiebronnen en sociale netwerken en een hogere werktevredenheid (Scandura, Tejada, Werther & Lankau, 1996; Fagenson, 1989). Voordelen voor mentoren zijn onder andere persoonlijke voldoening en bevrediging, het opbouwen van een ondersteunend netwerk, het verkrijgen van waardevolle (werk-gerelateerde) informatie en inzichten van hun protegés en het ervaren van zelf-verjonging (Bozionelos, 2004; Ragins & Scandura, 1999). *Mentoring* betreft dus een wederzijds voordelige relatie.

Medewerkers met veel ervaring zijn meestal ouder dan medewerkers met minder ervaring. Hoewel er uitzonderingen bestaan, zijn mentorrelaties dus over het algemeen

leeftijdsdivers. Uit de literatuur over diversiteit in mentorrelaties (bijv. Ragins, 1997) blijkt dat diverse mentorrelaties niet erg gemakkelijk ontstaan. Men is geneigd een mentor of protegé te selecteren die men als competent beschouwt en waarbij men zich comfortabel voelt (Kram, 1985). Naar verwachting zullen dus niet snel mentorrelaties ontstaan wanneer medewerkers de kwaliteit van het intergenerationele klimaat van de organisatie als laag ervaren. De oorzaak hiervan zijn negatieve stereotypen richting medewerkers die 'anders', in dit geval jonger of ouder, zijn, waardoor men deze *outgroup* medewerkers als minder competent beschouwt en zich niet comfortabel voelt bij hen (Ragins, 1997; Brewer & Brown, 1998; Glaman et al., 1996). Het is daarom aannemelijk dat men eerder bereid is een mentor te hebben (ontvangen *mentoring*) of te zijn (verschafte *mentoring*) wanneer de kwaliteit van het intergenerationele klimaat door medewerkers als hoog wordt ervaren. Bovendien zijn mentorrelaties dan naar verwachting kwalitatief beter. Er wordt daarom een positieve relatie verwacht tussen de kwaliteit van het intergenerationele klimaat enerzijds en frequentie en kwaliteit van zowel ontvangen als verschafte *mentoring* anderzijds (*premissie 1*).

1.3.2 Strengths use behavior. Op het gebied van prestatieverbetering hebben organisaties de neiging om te focussen op het verbeteren van zwakheden (Luthans, 2002). Met de opkomst van de positieve psychologiestroming is het echter steeds gebruikelijker om de focus te verplaatsen naar de sterke punten en talenten van werknemers. Dit principe is gebaseerd op de aanname dat mensen alleen optimaal kunnen presteren wanneer zij de mogelijkheid hebben om hun sterke punten en talenten te benutten (Buckingham & Clifton, 2001). Gedrag van medewerkers dat in overeenstemming is met dit principe wordt *strengths use behavior* (SUB) genoemd. SUB verwijst naar het initiatief dat medewerkers nemen om hun sterke punten te gebruiken in hun werk (van Woerkom et al. (2016).

Wanneer men de kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie waarneemt als hoog, ervaart men steun voor leeftijdsdiversiteit en heeft men een positieve houding ten opzichte van collega's van andere generaties. Met andere woorden: de sterke punten en talenten van medewerkers van verschillende generaties worden erkend en gewaardeerd. Door de afwezigheid van negatieve generatiestereotypen ligt tevens de nadruk op de sterke punten van medewerkers van verschillende generaties in plaats van op hun tekortkomingen. Het is daarom aannemelijk dat medewerkers meer SUB vertonen wanneer zij het intergenerationele klimaat van hun organisatie als kwalitatief goed ervaren. Op basis van deze redenering wordt een positieve relatie verwacht tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en SUB (*premissie 2*)

1.3.3 De *conservation of resources* (COR) theorie en het *Job Demands-Resources* (JD-R) model. De COR-theorie stelt dat mensen gemotiveerd zijn om dingen waar zij waarde aan hechten (*resources*) te verwerven, te behouden, te bevorderen en te beschermen (Hobfoll, 1989). Er treedt namelijk stress op wanneer deze hulpbronnen worden bedreigd of in te lage mate aanwezig zijn. Een aanvullend uitgangspunt van deze theorie is dat mensen die beschikken over een stabiel reservoir aan hulpbronnen beter in staat zijn om nieuwe hulpbronnen te vergaren. Zodoende zijn hulpbronnen gelinkt aan andere hulpbronnen; ze reizen samen in zogenaamde '*resource caravans*' (Hobfoll, 2002).

Het JD-R-model illustreert het concept van *resource caravans*. Dit model richt zich op werk-gerelateerde hulpbronnen (*job resources*). *Job resources* zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van een baan die 1) functioneel zijn bij het behalen van werkdoelen, 2) taakeisen en de daarmee gepaard gaande lichamelijke en psychische schade verminderen of 3) persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren (Demerouti & Bakker, 2011). Het model stelt onder andere dat *job resources* vanwege hun motiverende en gezondheids-bevorderende potentieel kunnen leiden tot het verkrijgen van nieuwe *resources*, zoals bevoegdheid en innovatief werkgedrag. Verschillende onderzoeken bieden empirische ondersteuning voor deze bewering (bijv. Schaufeli & Taris, 2013; van Woerkom, Bakker & Nishii, 2016). Sulea et al. (2012) vonden bovendien een directe positieve relatie tussen *job resources* en extra-rol gedrag, zoals innovatief werkgedrag.

Mentoring en SUB kunnen worden beschouwd als *job resources*, omdat zij behulpzaam zijn bij het behalen van werkdoelen en persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren. Volgens de COR theorie en onderzoek omtrent het JD-R-model zou men daarom een positieve relatie verwachten tussen *mentoring* en SUB enerzijds en innovatief werkgedrag anderzijds.

De verwachting dat *mentoring* positief samenhangt met innovatief werkgedrag (*premissie 3*) wordt ondersteund door de principes van het *information/decision-making* perspectief (Van Knippenberg et al., 2004). *Mentoring* gaat namelijk gepaard met interactie en kennisuitwisseling tussen medewerkers van verschillende generaties die beschikken over verschillende kennis, ervaringen en meningen (King & Bryant, 2017; Mullen, 1994). Volgens het *information/decision-making* perspectief zorgen interactie en kennisuitwisseling tussen mensen met verschillende kennis, ervaringen en meningen voor creativiteit en innovatie.

De verwachting dat SUB positief samenhangt met innovatief werkgedrag (*premissie 4*) wordt ondersteund door de bevindingen van van Woerkom en Meyers (2015). Zij onderzochten de relatie tussen SUB en innovatievermogen en verwachtten en vonden een

INTERGENERATIONEEL KLIMAAT EN INNOVATIEF WERKGEDRAG

positieve relatie tussen deze twee variabelen, gemedieerd door positief affect; de mate waarin een persoon zich enthousiast, actief en alert voelt.

De genoemde verwachtingen vormen samen de basis voor een mediatie door *mentoring* en *SUB* in de relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag. De mediatiehypothesen kunnen daarom als volgt geformuleerd worden:

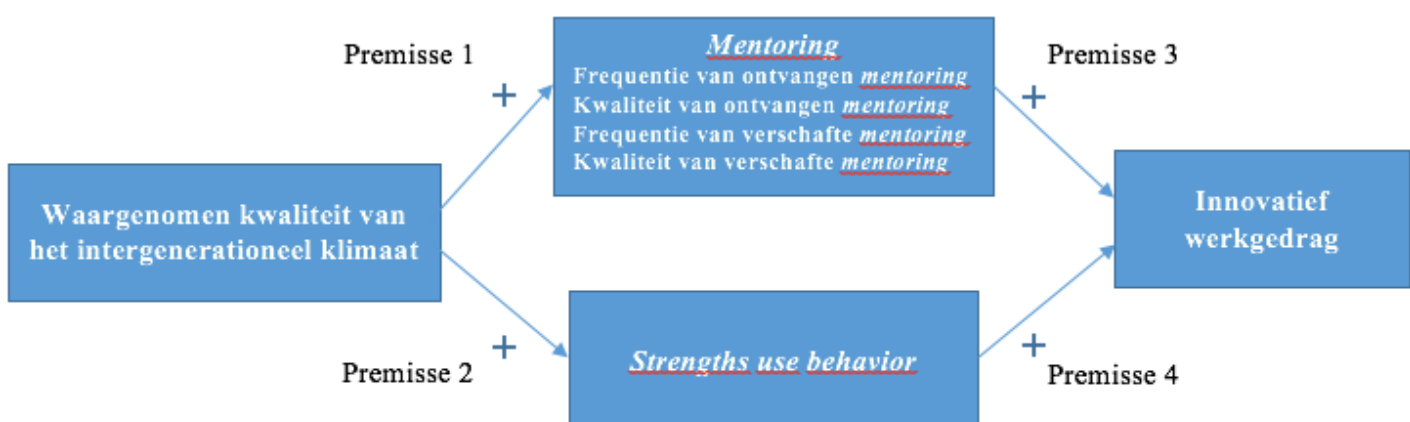
Hypothese 2a: De positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag wordt gemedieerd door frequentie van ontvangen mentoring.

Hypothese 2b: De positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag wordt gemedieerd door kwaliteit van ontvangen mentoring.

Hypothese 2c: De positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag wordt gemedieerd door frequentie van verschafte mentoring.

Hypothese 2d: De positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag wordt gemedieerd door kwaliteit van verschafte mentoring.

Hypothese 3: De positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag wordt gemedieerd door strengths use behavior.



Figuur 1. Schematische weergave van het onderzoeksmodel.

2. Methode

2.1 Procedure

Een cross-sectionele studie werd uitgevoerd onder een heterogene groep werkende mensen. Om potentiële participanten te informeren over het onderzoek heeft een korte, schriftelijke aankondiging plaatsgevonden via e-mail, Facebook en LinkedIn, met daarin een introductie en het doel van het onderzoek beschreven. Wanneer de participanten bereid waren om deel te nemen aan het onderzoek, werden zij door middel van een link doorverwezen naar de online vragenlijst. Aan het begin van de vragenlijst werd de anonimiteit en vertrouwelijkheid benadrukt en werden instructies gegeven voor het invullen van de vragenlijst. Door middel van een *informed consent* gaven participanten aan de instructies te hebben gelezen en akkoord te gaan met deelname aan het onderzoek. Het invullen van de vragenlijst nam ongeveer 15 minuten in beslag. Na het invullen van de vragenlijst vulden participanten, indien zij daartoe bereid waren, hun e-mailadres in, zodat zij in de toekomst benaderd kunnen worden voor eventueel vervolgonderzoek. Ook werd participanten gevraagd een persoonlijke code samen te stellen. Deze code bestond uit de vier cijfers van de geboortedag van de participant en de eerste letter van de voornaam van zijn/haar vader en moeder. Op deze manier is het mogelijk om de data van het huidige onderzoek te koppelen aan de data van eventueel vervolgonderzoek, met behoud van anonimiteit.

2.2 Participanten

Om te voorkomen dat participanten moeite zouden hebben met het beoordelen van de kwaliteit van het intergenerationele klimaat van hun organisatie, is een aantal inclusiecriteria opgesteld, gebaseerd op het onderzoek van King en Bryant (2017). Alleen mensen die minimaal 20 uur per week werkten, dagelijks contact hadden met collega's en minimaal 6 maanden werkzaam waren bij hun huidige organisatie konden deelnemen aan het onderzoek.

Uiteindelijk namen 227 participanten deel aan het onderzoek. 12 participanten voldeden niet aan de inclusiecriteria en 47 participanten hadden de vragenlijst niet volledig afgemaakt (wellicht omdat de vragenlijst te lang duurde of omdat er gebruikgemaakt is van de force-response methode). Deze participanten werden uitgesloten van verdere analyse. De uiteindelijke steekproef bestond uit 168 participanten (60.7% vrouwelijk, $M_{leeftijd} = 35.06$, $SD = 13.15$). Deze participanten werkten gemiddeld 34.57 uur per week ($SD = 9.77$) en waren gemiddeld 7.28 jaar werkzaam bij hun huidige organisatie ($SD = 8.72$). 21.4% van de participanten had een leidinggevende functie. Alle participanten hadden een Nederlandse nationaliteit.

2.3 Meetinstrumenten

Intergenerationeel klimaat (IK). De onafhankelijke variabele, de kwaliteit van het intergenerationele klimaat, is gemeten met behulp van de *Workplace Intergenerational Climate Scale* (WICS) ($\alpha = .79$) van King en Bryant (2017). Voor het huidige onderzoek is deze schaal vertaald naar het Nederlands (zie bijlage 1). De schaal meet de individuele attitudes en percepties van werknemers ten opzichte van verschillende generaties op de werkvloer en leeftijdsdiscriminatie en bestaat uit vijf subschalen die ieder vier items bevatten: 1) afwezigheid van generatiestereotypen ($\alpha = .57$) 2) positief intergenerationeel affect ($\alpha = .50$) 3) intergenerationeel contact ($\alpha = .78$) 4) generatie inclusie op de werkvloer ($\alpha = .45$) 5) intergenerationele retentie op de werkvloer ($\alpha = .57$). De antwoordschaal van subschaal 3 was een 5-punts Likertschaal die varieerde van 1 (nooit) tot 5 (zeer vaak). Bij de overige subschalen is gebruik gemaakt van een 4-punts Likertschaal die varieerde van 1 (helemaal mee oneens) tot 4 (helemaal mee eens).

Zoals blijkt uit bovenstaande was de interne consistentie van de subschalen erg laag. Deze was niet substantieel te verhogen door het weglaten van bepaalde items. Een factoranalyse liet bovendien niet de factorstructuur zien zoals deze is gevonden in het onderzoek van King & Bryant (2017). Naar aanleiding hiervan is besloten om de 20 items van de WICS samen te voegen tot één variabele. Er zijn dus geen analyses uitgevoerd met de individuele subschalen van de WICS.

Innovatief werkgedrag. De afhankelijke variabele, innovatief werkgedrag, is gemeten aan de hand van de *Innovative Workbehavior Scale* (IWB) schaal ($\alpha = .94$), bestaande uit 9 items (zie bijlage 1), zoals gebruikt in het onderzoek van Janssen (2000). De negen items hebben betrekking op het genereren, promoten en realiseren van nieuwe ideeën. Op een 7-punts Likertschaal die varieerde van 1 (nooit) tot 7 (altijd) gaven participanten aan hoe vaak zij bepaalde gedragingen vertoonden op de werkvloer.

Mentoring. *Mentoring* is, zoals in het onderzoek van Bozionelos (2004), gemeten met behulp van twee subvariabelen: 1) ‘ontvangen *mentoring*’ (het hebben van een mentor) en 2) ‘verschafte *mentoring*’ (het zijn van een mentor) (zie bijlage 1).

Ontvangen mentoring. Door middel van één item (‘Hoeveel mentoren heeft u gehad gedurende uw werkperiode bij uw huidige werkgever?’) werd vastgesteld in welke mate er sprake was van ontvangen *mentoring*. Om een inschatting te kunnen maken van de kwaliteit van de mentorrelatie(s), kregen participanten die aangaven één of meerdere mentoren te hebben gehad een aanvullende schaal gepresenteerd. Deze schaal ($\alpha = .81$), bestaande uit zeven items, is afkomstig van Dreher en Ash (1990). Er werd gebruikgemaakt van een 5-

punts Likertschaal die varieerde van 1 (helemaal niet van toepassing) tot 5 (in hoge mate van toepassing).

Verschafte mentoring. Wederom werd door middel van één item ('Voor hoeveel collega's bent u een mentor geweest gedurende uw werkperiode bij uw huidige werkgever?') vastgesteld in welke mate er sprake was van verschafte *mentoring*. Om een inschatting te kunnen maken van de kwaliteit van de mentorrelatie(s), kregen participanten die aangaven één of meerdere mentoren te hebben gehad een aanvullende schaal gepresenteerd. Deze schaal ($\alpha = .82$) bestaat uit zes items en is gebaseerd op onderzoek omtrent *mentoring* (bijv. Kram, 1985) en op schalen die ontvangen *mentoring* meten (bijv. Dreher & Ash, 1990; Ragins & McFarlin, 1990). Er werd gebruikgemaakt van dezelfde antwoordschaal als bij de variabele 'ontvangen *mentoring*'.

Strengths use behavior (SUB). De mate waarin participanten SUB vertonen op hun werk is gemeten door middel van een subschaal van de *Strengths Use and Deficit CORrection* (SUDCO) vragenlijst, ontwikkeld door van Woerkom et al. (2016). De volledige schaal bestaat uit vier subschalen, waarvan alleen de *Strengths Use Behavior* (SUB) schaal relevant is voor het huidige onderzoek. Deze schaal ($\alpha = .91$), bestaande uit 6 items, meet de mate waarin werknemers initiatief nemen om hun sterke punten te gebruiken in hun werk (zie bijlage 1). Bij alle items is gebruik gemaakt van een 7-punts Likertschaal die oploopt van 1 (nooit) tot 7 (bijna altijd).

3. Resultaten

3.1 Correlaties

In Tabel 1 staan de bivariante Pearson-correlaties, het gemiddelde (M) en de standaarddeviatie (SD) van de onderzoeksvariabelen weergegeven. In Tabel 1 is te zien dat een groot deel van de verwachte relaties significant zijn in de voorspelde richting.

Ten eerste is de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie (WKIK²) significant positief gecorreleerd met innovatief werkgedrag. Daarnaast hangt WKIK significant positief samen met SUB, net als SUB met innovatief werkgedrag. WKIK hangt significant positief samen met kwaliteit van ontvangen *mentoring*, maar niet met frequentie van ontvangen *mentoring* en frequentie en kwaliteit van verschafte *mentoring*. Tot slot is innovatief werkgedrag significant positief gecorreleerd met frequentie en kwaliteit van verschafte *mentoring*, maar niet met frequentie en kwaliteit van ontvangen *mentoring*.

² In de resultatensectie wordt de term 'waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie' afgekort tot 'WKIK'.

INTERGENERATIONEEL KLIMAAT EN INNOVATIEF WERKGEDRAG

Wat opvalt is dat leeftijd, geslacht en het al dan niet hebben van een leidinggevende functie significant positief samenhangen met innovatief werkgedrag. Dit betekent dat oudere werknemers, mannelijke werknemers en werknemers met een leidinggevende functie aangeven meer innovatief werkgedrag te vertonen. Omdat we in deze studie geïnteresseerd zijn in de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag, ongeacht leeftijd, geslacht en leidinggevende functie, worden deze achtergrondvariabelen in alle analyses meegenomen als controlevariabelen.

Tabel 1

Gemiddelden (*M*), standaarddeviaties (*SD*) en correlaties tussen de onderzoeksvariabelen ($N = 62-168^3$)

Variabelen	1	2a	2b	2c	2d	3	4	5	6	7	8a	8b
1. Waargenomen kwaliteit van het intergenerationale klimaat (WKIK)	-											
2a Frequentie ontvangen mentoring	.00	-										
2b Kwaliteit ontvangen mentoring	.28**	-.01	-									
2c. Frequentie verschafte mentoring	.03	.30***	-.00	-								
2d. Kwaliteit verschafte mentoring	.07	-.01	.37*	.36**	-							
3. Strengths use behavior (SUB)	.31***	.06	.30**	.11	.38**	-						
4. Innovatief werkgedrag	.16*	.01	.14	.24**	.61***	.43***	-					
5. Geslacht	.04	-.12	.13	.04*	.30*	.10	.34***	-				
6. Leeftijd	.30***	-.08	-.12	.35***	.30*	.27***	.16*	.17	-			
7. Leidinggevende functie	-.02	-.13	-.00	.25***	.29*	.17*	.27***	.36***	.28***	-		
8a. Leeftijdsdiversiteit in organisatie	.22**	.13	.10	.06	.21	-.06	.05	.01	.05	.09	-	
8b. leeftijdsdiversiteit in team/ afdeling	.26***	.11	.08	.03	.06	-.04	.11	.05	.13	.10	.50***	-
<i>M</i>	3.377	1.399	3.596	2.732	3.742	5.052	3.741	.370	35.056	.222	4.07	5.53
<i>SD</i>	.338	1.521	.699	6.918	.679	.882	1.061	.484	13.150	.417	.85	1.01

Geslacht: 0 = vrouw 1 = man; leidinggevende functie: 0 = nee, 1 = ja; * $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

³ Omdat niet alle participanten een mentor hebben gehad of zijn geweest, is de N voor de variabelen kwaliteit van ontvangen *mentoring* ($N = 105$) en kwaliteit van verschafte *mentoring* ($N = 62$) lager dan die van de overige variabelen ($N = 168$).

3.2 De Relatie tussen de Waargenomen Kwaliteit van het Intergenerationele Klimaat van een organisatie (WKIK) en innovatief werkgedrag

In hypothese 1 werd een positieve relatie verwacht tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie (WKIK) en innovatief werkgedrag. Voor het toetsen van deze hypothese is een hiërarchische regressieanalyse uitgevoerd met innovatief werkgedrag als afhankelijke variabele en WKIK als predictor. De controlevariabelen werden in de eerste stap als voorspellers toegevoegd. De resultaten van deze analyse zijn weergegeven in Tabel 2. Het toevoegen van WKIK als voorspeller leidde tot een significante toename in de proportie verklaarde variantie (R^2 Change = .02, $p < .05$). WKIK blijkt dus een significante voorspeller van innovatief werkgedrag, nadat er gecontroleerd is voor geslacht, leeftijd en leidinggevende functie, $\beta = .16$, $p < .05$. Kennelijk is er meer sprake van innovatief werkgedrag naarmate de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat als hoger wordt ervaren. Hiermee is hypothese 1 bevestigd.

Tabel 2

Hiërarchische regressieanalyse met innovatief werkgedrag als afhankelijke variabele en WKIK als onafhankelijke variabele.

Variable	Model 1		Model 2	
	β	t	β	t
Geslacht	.27***	3.45	.26***	3.37
Leeftijd	.08	1.10	.03	.42
Leidinggevende functie	.15	1.88	.17*	2.13
WKIK			.16*	2.04
R^2	.15		.17	
ΔR^2	.15		.02	
ΔF	9.05***		4.15*	

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

3.3 Mediatieanalyses

In hypothese 2 en 3 werd verwacht dat *mentoring* en SUB, respectievelijk, de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag mediëren. Voor het toetsen van deze hypothesen zijn hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd volgens de 4 stappen van Baron en Kenny (1986). In stap 1 is gekeken of er een significante relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke

variabele was (pad c). Aangezien pad c voor iedere mediatieanalyse de directe relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag betreft, en hypothese 1 is bevestigd, wordt in alle analyses voldaan aan deze voorwaarde. In stap 2 is gekeken of de relatie tussen de onafhankelijke variabele en de mediator significant was (pad a). In de derde stap is gekeken of de relatie tussen de mediator en de afhankelijke variabele significant was als de onafhankelijke variabele inbegrepen was (pad b). Tot slot is in stap 4 gekeken of de relatie tussen de onafhankelijke en de afhankelijke variabele verminderd werd als er gecontroleerd werd voor de mediator (pad c'). Als aan alle vier voorwaarden wordt voldaan, is er sprake van een mediatie-effect. Om de significantie van het indirecte effect (pad c – pad c') te kunnen bepalen is gebruikgemaakt van de SPSS PROCESS macro van Preacher & Hayes (2004). Hierbij is het aantal 'bootstrap samples' op 5000 gezet. Deze methode is geselecteerd omdat deze geschikt is voor kleine steekproeven en geen aannames oplegt met betrekking tot normaliteit van de indirecte effecten (Preacher & Hayes, 2004). De resultaten van de mediatieanalyses zijn weergegeven in Tabel 3 en worden hieronder per mediator besproken.

Tabel 3

Mediatieanalyses: hiërarchische regressieanalyses met innovatief werkgedrag als afhankelijke variabele en WKIK als onafhankelijke variabele en toetsing van het indirecte effect

Mediator	Baron & Kenny				Bootstrapping 95% CI			
	β pad c	β pad a	β pad b	β pad c'	B	SE	LL	UL
Frequentie ontvangen <u>mentoring</u>	.16*	.04	.05	.16*	.01	.03	-.03	.11
Kwaliteit ontvangen <u>mentoring</u>	.16*	.30**	.07	.20*	.06	.11	-.13	.34
Frequentie verschaft <u>mentoring</u>	.16*	-.06	.19*	.17*	-.04	.03	-.13	.02
Kwaliteit verschaft <u>mentoring</u>	.16*	-.04	.56***	.09	-.08	.24	-.58	.39
<u>Strengths use behavior</u>	.16*	.26***	.38***	.06	.32	.12	.12	.62

β = gestandaardiseerde regressiecoëfficiënt; B = ongestandaardiseerde regressiecoëfficiënt; SE = standaardfout; CI = betrouwbaarheidsinterval

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < .001$.

Frequentie van ontvangen *mentoring*. Tabel 3 laat zien dat de positieve relatie tussen WKIK en frequentie van ontvangen *mentoring* niet significant was (pad a). Ook de positieve relatie tussen frequentie van ontvangen *mentoring* en innovatief werkgedrag, nadat er gecontroleerd is voor WKIK, was niet significant (pad b). Tot slot was er nauwelijks sprake van een afname van de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag nadat er gecontroleerd is voor frequentie van ontvangen *mentoring* (pad c'). Er is geen sprake van mediatie, omdat er niet is voldaan aan voorwaarde 2, 3 en 4 voor mediatie. Er kan geconcludeerd worden dat frequentie van ontvangen *mentoring* de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag niet medieert. Hypothese 2a wordt niet bevestigd.

Kwaliteit van ontvangen *mentoring*. Tabel 3 laat zien dat de positieve relatie tussen WKIK en kwaliteit van ontvangen *mentoring* significant was (pad a). Dit wil zeggen dat de kwaliteit van ontvangen *mentoring* beter is naarmate de kwaliteit van het intergenerationele klimaat als hoger wordt ervaren. De positieve relatie tussen kwaliteit van ontvangen *mentoring* en innovatief werkgedrag, nadat er gecontroleerd is voor WKIK, was niet significant (pad b). Tot slot was er geen afname, maar een toename van de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag nadat er gecontroleerd is voor kwaliteit van ontvangen *mentoring* (pad c'). Er is niet voldaan aan voorwaarde 3 en 4. Ook hier is dus geen sprake van mediatie. Er kan geconcludeerd worden dat kwaliteit van ontvangen *mentoring* de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag niet medieert. Hypothese 2b wordt niet bevestigd.

Frequentie van verschafte *mentoring*. Tabel 3 laat zien dat de relatie tussen WKIK en frequentie van verschafte *mentoring* niet positief, maar negatief was (pad a). Er was een significante positieve relatie tussen frequentie van verschafte *mentoring* en innovatief werkgedrag, nadat er gecontroleerd is voor WKIK (pad b). Kennelijk is er meer sprake van innovatief werkgedrag naarmate men voor meer collega's een mentor is geweest. Tot slot was er geen afname, maar een toename van de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag nadat er gecontroleerd is voor frequentie van verschafte *mentoring* (pad c'). Er is dus geen sprake van mediatie, omdat er niet is voldaan aan voorwaarde 2 en 4. Er kan geconcludeerd worden dat frequentie van verschafte *mentoring* de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag niet medieert. Hypothese 2c wordt niet bevestigd.

Kwaliteit van verschafte *mentoring*. Tabel 3 laat zien dat de relatie tussen WKIK en kwaliteit van verschafte *mentoring* niet positief, maar negatief was (pad a). Er was een significante positieve relatie tussen kwaliteit van verschafte *mentoring* en innovatief werkgedrag, nadat er gecontroleerd is voor WKIK (pad b). Kennelijk is er meer sprake van innovatief werkgedrag naarmate de kwaliteit van verschafte *mentoring* stijgt. Tot slot was er

een afname van de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag nadat er gecontroleerd is voor kwaliteit van verschaft *mentoring* (pad c'). Er is dus geen sprake van mediatie, omdat er niet is voldaan aan voorwaarde 2. Er kan geconcludeerd worden dat kwaliteit van verschaft *mentoring* de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag niet medieert.

Hypothese 2d wordt niet bevestigd.

Strengths use behavior. Uit Tabel 3 blijkt dat in het geval van SUB aan alle voorwaarden voor mediatie is voldaan. WKIK hing significant positief samen met SUB (pad a). SUB hing significant positief samen met innovatief werkgedrag, nadat er gecontroleerd is voor WKIK (pad b). Kennelijk is het zo dat er meer sprake is van SUB naarmate de kwaliteit van het intergenerationele klimaat als hoger wordt ervaren en dat er meer innovatief werkgedrag plaatsvindt wanneer er meer sprake is van SUB. Tot slot nam de relatie tussen WKIK en innovatief werkgedrag, wanneer er gecontroleerd werd voor SUB, zodanig af dat deze niet meer significant was (pad c'). Dit duidt op volledige mediatie. Dit wordt ondersteund door de resultaten van de bootstrapping procedure, die de significantie van het indirecte effect vaststelde; het 95% betrouwbaarheidsinterval bevatte niet het getal nul. Er kan geconcludeerd worden dat er sprake is van volledige mediatie door SUB. Hiermee is hypothese 3 bevestigd.

3.4 Post hoc analyses

WKIK is, vanuit theoretisch perspectief, vooral relevant wanneer er sprake is van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. Het WKIK van een organisatie verwijst immers naar attitudes en percepties ten opzichte van verschillende generaties op de werkvloer (King & Bryant, 2017). Het is daarom aannemelijk dat WKIK alleen samenhangt met *mentoring*, SUB en innovatief werkgedrag, wanneer er sprake is van leeftijdsdiversiteit. Bovendien laat Tabel 1 zien dat WKIK significant positief samenhangt met leeftijdsdiversiteit in de organisatie en in het team/de afdeling. Om deze redenen is aanvullend getoetst of leeftijdsdiversiteit een moderator is in de onderzochte relaties.

Om deze post-hoc hypothese te toetsen, zijn hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd met SUB, *mentoring* en innovatief werkgedrag als afhankelijke variabelen. Hierin zijn steeds in de eerste stap de controlevariabelen toegevoegd als voorspellers. In de tweede stap zijn steeds de onafhankelijke variabele (WKIK), de moderator (leeftijdsdiversiteit in de organisatie of leeftijdsdiversiteit in het team/de afdeling) en de interactieterm tussen de onafhankelijke variabele en de moderator toegevoegd als voorspellers. De interactieterm was in geen van de analyses significant. Er kan dus geconcludeerd worden dat er geen sprake is

van moderatie door leeftijdsdiversiteit.

4. Discussie

4.1 Reflectie op de Bevindingen

Het doel van dit onderzoek was om de relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag te onderzoeken. De huidige studie is daarmee het eerste onderzoek dat de variabele ‘intergenerationeel klimaat’, gemeten door de *Workplace Intergenerational Climate Scale*, onderzocht. Onderzoek naar deze nog schaars onderzochte variabele is relevant, omdat in veel organisaties in toenemende mate sprake is van leeftijdsdiversiteit. Het is daarom belangrijk om variabelen omtrent generatieverschillen op de werkvloer te onderzoeken, zodat organisaties weten hoe zij de potentiële voordelen van een leeftijdsdivers werknemersbestand, zoals innovatief werkgedrag, kunnen bewerkstelligen.

Ten eerste werd verwacht dat er meer sprake zou zijn van innovatief werkgedrag naarmate de kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie als hoger wordt ervaren (*hypothese 1*). Deze verwachting werd ondersteund door de data. Dit is in lijn met bevindingen van onderzoek naar gelijksoortige variabelen, zoals het diversiteitsklimaat van een organisatie. Eerdere studies (bijv. Gonzalez & Denisi, 2009; Boehm et al., 2014) lieten een positieve relatie zien tussen een positief diversiteitsklimaat en wenselijke organisatie-uitkomsten, zoals werkprestatie. Het intergenerationele klimaat van een organisatie lijkt dus, net als het diversiteitsklimaat, positieve organisatie-uitkomsten te stimuleren. Hiermee is deze bevinding een relevante uitbreiding op de bestaande literatuur over diversiteit en generatieverschillen op de werkvloer.

Daarnaast werd verwacht dat de positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat en innovatief werkgedrag gemedieerd wordt door *mentoring* (*hypothese 2a t/m 2d*). Zowel frequentie als kwaliteit van ontvangen en verschafte *mentoring* bleken deze relatie echter niet te mediëren. Wel lieten de resultaten een aantal significante positieve relaties zien die ten grondslag lagen aan het verwachte mediatie-effect. Zo is er een significante positieve relatie gevonden tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat en kwaliteit van ontvangen *mentoring*. Daarnaast lieten de resultaten een significante positieve relatie zien tussen frequentie en kwaliteit van verschafte *mentoring* enerzijds en innovatief werkgedrag anderzijds. Hieruit kan een aantal conclusies worden getrokken die bijdragen aan de kennis over *mentoring* in organisaties. Ten eerste kan geconcludeerd worden dat de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat,

tegen de verwachtingen in, nauwelijks in verband staat met *mentoring*. Dit kan mogelijk worden verklaard door een foutieve aanname in de redenering waarop deze verwachting gebaseerd is. De positieve relatie werd verwacht naar aanleiding van de terughoudendheid in het aangaan van diverse mentorrelaties (Ragins, 1997). In de huidige studie is aangenomen dat deze terughoudendheid ook geldt voor *leeftijds*diverse mentorrelaties. Wellicht is dit bij leeftijdsdiversiteit echter niet aan de orde, aangezien protegés juist baat lijken te hebben bij een oudere mentor met veel ervaring en mentoren juist op zoek zijn naar zelfverjonging (Scandura et al., 1996).

Een andere conclusie die getrokken kan worden is dat innovatief werkgedrag alleen samenhangt met het zijn van een mentor en niet met het hebben van een mentor. Het principe van de COR-theorie (Hobfoll, 1989) dat resources samen reizen in resource caravans (Hobfoll, 2002) lijkt dus wel op te gaan voor verschafte *mentoring*, maar niet voor ontvangen *mentoring*. Dit is opmerkelijk, want *mentoring* kan voor zowel protegés als mentoren worden beschouwd als een job resource. Voor beide geldt namelijk dat een mentorrelatie behulpzaam is bij het behalen van werkdoelen en persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleert (Scandura et al., 1996). Het verschil is mogelijk te verklaren aan de hand van de genoemde voordelen van *mentoring* voor protegés enerzijds en mentoren anderzijds (zie bijv. Scandura et al., 1996). Voordelen voor protegés bestaan voornamelijk uit aspecten van carrièresucces en ontwikkeling, terwijl voordelen voor mentoren meer gericht zijn op het ervaren van zelfverjonging en het verkrijgen van waardevolle informatie en inzichten. Het laatste wordt in verband gebracht met een divergente informatieverwerking en daardoor met creativiteit en innovatie (Paulus & Nijstad, 2013; Silvia, et al., 2008). Het is daarom aannemelijk dat verschafte *mentoring* eerder samenhangt met innovatief werkgedrag dan ontvangen *mentoring*.

Tot slot werd verwacht dat de positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat en innovatief werkgedrag wordt gemedieerd door *strengths use behavior* (SUB) (*hypothesis 3*). In tegenstelling tot *mentoring*, bleek SUB wel een significante mediator te zijn in deze relatie. Er was sprake van volledige mediatie. Deze bevinding biedt inzicht in het onderliggende mechanisme dat de positieve relatie tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat en innovatief werkgedrag kan verklaren. Hiermee is deze bevinding een belangrijke aanvulling op de bevinding die het resultaat was van *hypothesis 1*.

Het is dus zo dat naarmate de kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie als hoger wordt ervaren, werknemers meer gebruikmaken van hun talenten en

sterke punten op hun werk. Dit is een nog niet eerder aangetoonde relatie en daarom een belangrijke toevoeging aan de literatuur op het gebied van leeftijdsdiversiteit in organisaties. Vervolgens bleek dat SUB positief gerelateerd was aan innovatief werkgedrag. Dit is in lijn met de COR-theorie en het JD-R-model, die stellen dat (*job*) *resources* gelinkt zijn aan andere *job resources*. De door van Woerkom en Meyers (2015) gevonden positieve relatie tussen SUB en innovatief werkgedrag is hiermee gerepliceerd. Met deze bevinding biedt het huidige onderzoek tevens ondersteuning voor de aanname dat mensen optimaal kunnen presteren wanneer zij de mogelijkheid hebben om hun sterke punten en talenten te benutten (Buckingham & Clifton, 2001).

Tot slot is aanvullend getoetst of leeftijdsdiversiteit een moderator is in de onderzochte relaties. Aangezien de kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie vooral relevant is wanneer er sprake is van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer, is het aannemelijk dat deze variabele alleen samenhangt met *mentoring*, SUB en innovatief werkgedrag wanneer er sprake is van leeftijdsdiversiteit. Uit de resultaten is echter gebleken dat de onderzochte relaties niet afhingen van de mate van aanwezige leeftijdsdiversiteit in de organisatie of in het team/de afdeling. De post-hoc hypothese is niet bevestigd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de waargenomen kwaliteit van het intergenerationeel klimaat wellicht ook iets zegt over de omgang met collega's in het algemeen, ongeacht hun leeftijd. Verder onderzoek moeten aantonen of de kwaliteit van het intergenerationele klimaat daadwerkelijk samenhangt met attitudes ten opzichte van collega's in het algemeen.

Een methodologische verklaring is dat leeftijdsdiversiteit niet nauwkeurig genoeg is gemeten. Dit construct is gemeten door middel van zelf-rapportage op een 5-punts Likertschaal. Ten eerste is het voor participanten wellicht moeilijk om een accurate inschatting te geven van de mate van leeftijdsdiversiteit. Ten tweede waren de antwoordcategorieën wellicht te ambigu. Er is gebruikgemaakt van woorden als 'veel' en 'weinig'. Dergelijke woorden kunnen verschillend geïnterpreteerd worden. In een eventuele vervolgstudie zou een nauwkeuriger meetinstrument voor leeftijdsdiversiteit gebruikt moeten worden. Wellicht komt het moderatie-effect dan wel tot uiting.

3.2 Praktische implicaties

Naast de wetenschappelijke bijdrage die de bevindingen van de huidige studie leveren, zijn er ook implicaties voor de praktijk. Zo vond deze studie dat de waargenomen kwaliteit van het intergenerationeel klimaat positief samenhangt met kwaliteit van ontvangen *mentoring*, SUB en innovatief werkgedrag. Organisaties zouden daarom rekening moeten

houden met de impact die de kwaliteit van het intergenerationele klimaat heeft op organisatie-uitkomsten. HR-managers zouden bijvoorbeeld aandacht kunnen besteden aan het optimaliseren van het intergenerationele klimaat. King en Bryant (2017) geven aan dat positief intergenerationeel affect, intergenerationeel contact, inclusie en behoud van alle generaties op de werkvloer en afwezigheid van generatiestereotypen de ingrediënten zijn voor een kwalitatief goed intergenerationeel klimaat. Op deze punten kan dus naar verbetering worden gestreefd. Voor het stimuleren van positief intergenerationeel affect en contact kan bijvoorbeeld worden gedacht aan leeftijdsdiverse teams, mentorprogramma's en gezamenlijke bedrijfsfeesten. Volgens de contact-hypothese van Allport (1954) leidt positief interpersoonlijk contact vervolgens tot eliminatie van negatieve stereotypen. Aangezien er nog weinig onderzoek is gedaan naar intergenerationeel klimaat, is er echter verder onderzoek nodig dat zich bezighoudt met de vraag 'hoe kan een kwalitatief goed intergenerationeel klimaat worden bewerkstelligd?'.

Zoals gezegd is innovatief werkgedrag momenteel een van de meest begeerde dimensies van werkprestatie (Rietzschel & Zacher, 2015). Een aantal bevindingen van deze studie draagt bij aan de kennis en literatuur op het gebied van dit construct. Zo is er in deze studie een positieve relatie gevonden tussen de waargenomen kwaliteit van het intergenerationele klimaat van een organisatie en innovatief werkgedrag, gemedieerd door SUB. Ook verschaft *mentoring* bleek positief samen te hangen met innovatief werkgedrag. Organisaties zouden deze kennis in kunnen zetten om innovatief werkgedrag te stimuleren. Dit zouden zij op drie manieren kunnen doen. Ten eerste kunnen organisaties actie ondernemen om een kwalitatief goed intergenerationeel klimaat te creëren. Hierboven zijn suggesties gegeven voor hoe dit kan worden gedaan. Daarnaast kan een organisatie op andere manieren proberen SUB te bevorderen. Suggesties hiervoor kunnen gezocht worden in de literatuur op het gebied van SUB. Uit van Woerkom et al. (2016) blijkt bijvoorbeeld dat het belangrijk is dat de nadruk wordt gelegd op sterke punten en talenten van werknemers in plaats van op hun tekortkomingen. Dit wordt ook wel *appreciative inquiry* (Cooperrider & Srivastva, 1987) genoemd. Daarnaast moeten werknemers aangemoedigd worden om hun sterke punten en talenten toe te passen in hun werk. Dit kan bijvoorbeeld worden gedaan door taken toe te wijzen aan werknemers in overeenstemming met hun sterke punten en talenten en door gebruik te maken van complementaire samenwerkingsverbanden met andere collega's (Linley & Harrington, 2006). Tot slot kan bij sollicitatieprocedures extra aandacht worden besteed aan het vinden van een match tussen de werkzaamheden en de talenten van kandidaten. Zo'n match wordt ook wel een *person-job fit* (Edwards, 1991) genoemd.

4.3 Beperkingen

Hoewel deze studie enkele relevante theoretische en praktische bijdrage levert, kent het ook enkele tekortkomingen die beperkingen opleggen aan de interpretatie van de resultaten. Ten eerste is er in dit onderzoek gebruikgemaakt van een cross-sectioneel design. Hoewel hiermee bepaalde (nieuwe) verbanden tussen variabelen kunnen worden aangetoond, is het niet mogelijk om uitspraken te doen over causaliteit. Zo kan het bijvoorbeeld niet worden uitgesloten dat SUB leidt tot een kwalitatief goed intergenerationeel klimaat, in plaats van andersom. Bovendien is het mogelijk dat de gevonden verbanden bi-directioneel zijn. Hoewel het theoretisch kader en bevindingen van eerdere studies redenen geven om aan te nemen dat de effecten de verwachte richting op werken, zal longitudinaal onderzoek aan moeten tonen of de effecten daadwerkelijk bestaan in de veronderstelde richting. Omdat respondenten gevraagd is hun e-mailadres in te vullen en een persoonlijke code samen te stellen, is het mogelijk om het onderzoek te herhalen in dezelfde steekproef.

Ten tweede is voor de operationalisatie van de onafhankelijke variabele gebruikgemaakt van de WICS, ontworpen door King en Bryant (2017). Doordat de WICS een relatief nieuw meetinstrument is, dat nog nauwelijks is gebruikt in onderzoek, kan de validiteit en betrouwbaarheid van deze schaal in twijfel worden getrokken. In de huidige studie werd de door King en Bryant (2017) gevonden factorstructuur niet gerepliceerd en hadden de subschalen een erg lage interne consistentie. Dit is mogelijk het gevolg van cultuur-verschillen of een suboptimale vertaling. De validiteit en betrouwbaarheid van de WICS en haar subschalen zal in de toekomst verder onderzocht moeten worden.

Ten derde is er bij de meting van SUB en innovatief werkgedrag gebruikgemaakt van *self-report* metingen. Als aanvulling op deze *self-report* metingen zou een inschatting van de leidinggevende van het gedrag van de respondent wellicht waardevol zijn geweest. Enerzijds is de inschatting en rapportage van deze gedragingen door werknemers zelf wellicht nauwkeuriger en vollediger dan die van een leidinggevende, aangezien een werknemer meer informatie heeft over de historische, contextuele en intentionele achtergrond van zijn/haar eigen werkzaamheden (Organ & Konovsky, 1989). Anderzijds kan zelf-rapportage van dit gedrag problematisch zijn, omdat de vragen sociaal wenselijk beantwoord zouden kunnen zijn. Bovendien kan er sprake zijn van *common method variance*. Dit houdt in dat de relatie tussen SUB en innovatief werkgedrag mogelijk deels verklaard kan worden door het feit dat dezelfde meetmethode is gebruikt (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). Door naast zelf-rapportage ook leidinggevend het innovatief werkgedrag en SUB van de

werknemer te laten beoordelen, kan wellicht een accuratere en meer valide inschatting worden gemaakt van deze gedragsvariabelen.

Tot slot was het aantal participanten dat aangaf een mentor te hebben gehad en/of te zijn geweest, erg klein. In de analyses waarin de *mentoring*-variabelen zijn opgenomen was de steekproef wellicht te klein om significante relaties te detecteren.

4.4 Suggesties voor toekomstig onderzoek

Naast de suggesties die al genoemd zijn naar aanleiding van de implicaties en beperkingen van deze studie, zullen hier nog enkele voorstellen worden gedaan voor toekomstig onderzoek.

Uit de huidige studie blijkt dat verschafte *mentoring* en SUB, twee job resources, in verband staan met innovatief werkgedrag. Dit is in lijn met de COR-theorie en het JD-R-model. Naar aanleiding van deze bevindingen en vanuit theoretisch perspectief is het aannemelijk dat ook andere job resources positief correleren met innovatief werkgedrag en dat job resources als *mentoring* en SUB ook leiden tot andere positieve organisatie-uitkomsten. Toekomstig onderzoek zou de bevindingen van de huidige studie kunnen trachten te repliceren voor andere job resources en organisatie-uitkomsten, zodat losse bevindingen in een breder geheel kunnen worden geplaatst.

In de huidige studie is gebruikgemaakt van een heterogene steekproef; medewerkers van een groot aantal verschillende organisaties namen deel aan het onderzoek. In een vervolgonderzoek zou een beperkt aantal organisaties geselecteerd kunnen worden om participanten te vergaren. Zo kunnen organisaties die verschillen op het gebied van leeftijdsdiversiteit, intergeneratieel klimaat en SUB met elkaar vergeleken worden. Het onderzoek krijgt op die manier een meer quasi-experimentele opzet, waardoor er met meer zekerheid uitspraken kunnen worden gedaan over de richting van de verbanden. Bovendien kan de variabele intergeneratieel klimaat dan, met behulp van multilevelanalyses, op organisatieniveau worden onderzocht. In de huidige studie is deze variabele slechts op individueel niveau onderzocht. Aangezien een organisatieklimaat gedeelde percepties van medewerkers betreft (Schneider & Reichers, 1983), is het interessant om te onderzoeken of individuele percepties van het intergeneratieel klimaat van dezelfde organisatie met elkaar overeenkomen. Dergelijk onderzoek zou kunnen aantonen in hoeverre er inderdaad gesproken kan worden over een 'klimaat'.

Referenties

- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Addison-Wesley.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 147-173.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*, 1173-1182.
- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015). Age diversity and age climate in the workplace. In Bal, P. M., Kooij, D. T. A. M., & Rousseau, D. M. (Red.), *Aging workers and the employee-employer relationship* (pp. 33-55). University of Sankt Gallen, Switzerland.
- Boehm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology, 67*, 667-704.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior, 64*, 24-46.
- Brewer, M. B., & Brown, R. J. (1998). Intergroup relations. In D. T. Gilbert, S. T. Susan & Gardner, L. (Red.), *The handbook of social psychology* (pp. 554-594). New York, NY: McGraw-Hill.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York, NY: Free Press.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. W. Woodman & W. A. Pasmore (Red.), *Research in organizational change and development, 1* (pp. 129-169). Stamford, CT: JAI Press.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The job demands–resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology, 37*, 1–9.
- Dreher, G. F., & Ash, R. A. (1990). A comparative study of mentoring among men and women in managerial, professional, and technical positions. *Journal of Applied Psychology, 75*, 539-546.
- Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Red.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 283-357). New York: Wiley
- Fagenson, E. A. (1989). The mentor advantage: Perceived career/job experiences of protégés versus non-protégés, *Journal of Organizational Behavior, 10*, 309–320.

- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J., & Schneider, B. (2005). Discrimination in organizations: An organizational level systems perspective. In R. Dipboye & A. Colella (Red.), *Discrimination at work: The psychological and organizational bases* (pp. 89–116). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Glamann, J. M., Jones, A. P., & Rozelle, R. M. (1996). The effects of coworker similarity on the emergence of affect in work teams. *Group & Organization Management, 21*, 192-215.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management, 33*, 987–1015.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*, 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology, 6*, 307–324.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 73*, 287- 302.
- King, S. P., & Bryant, F. B. (2017). The Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior, 38*, 124-151.
- Kram, K.E. (1985). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. Scott Foresman, Glenview, IL.
- Linley, P. A., & Harrington, S. (2006). Playing to your strengths. *The Psychologist, 19*, 86–89.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Executive, 16*, 57–72.
- Mullen, E. J. (1994). Framing the mentoring relationship as an information exchange. *Human Resource Management Review, 4*, 257–281.
- Mumford, M.D., Hester, K.S., & Robledo, I.C. (2012). Creativity in organizations: Importance and approaches. In: Mumford, M. D. (Red), *Handbook of organizational creativity*. (pp.). Elsevier Inc.
- Organ, D. W., & Konovsky, M. (1989). Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 74*, 157–164.
- Paulus, P. B., & Nijstad, B. A. (2003). *Group creativity: Innovation through collaboration*. New York, NY: Oxford University Press
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology, 88*, 879–903.

- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, and Computers*, 36, 717-731.
- Ragins, B. R. (1997). Antecedents of diversified mentoring relationships. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 90-109.
- Ragins, B. R., & Scandura, T. A. (1999). Burden or blessing? Expected costs and benefits of being a mentor. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 493-509.
- Rietzschel, E. F., & Zacher, H. (2015). Workplace creativity, innovation, and age. In Pachana, N. A. (Red.), *Encyclopedia of Geropsychology* (pp 1-8). The University of Queensland, Australia.
- Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B., & Lankau, M. J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, 17, 50 – 56.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2013). Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26, 182-204.
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Silvia, P. J., Winterstein, B. P., Willse, J. T., Barona, C. M., Cram, J. T., Hess, K. I., Martinez, J. L., & Richard, C. A. (2008). Assessing creativity with divergent thinking tasks: Exploring the reliability and validity of new subjective scoring methods. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 2, 68-85.
- Sulea, C., Virga, D., Maricutoiu, L. P., Schaufeli, W., Dumitru, C. Z., & Sava, F. A. (2012). Work engagement as mediator between job characteristics and positive and negative extra-role behaviors. *Career Development International*, 17, 188-207.
- Van Knippenberg, D. L., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work Group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89, 1008-1022.
- Van Woerkom, M., & Meyers, M. C. (2015). My strengths count! Effects of a strengths-based psychological climate on positive affect and job performance. *Human Resource Management*, 54, 81-103.
- van Woerkom, M., Bakker, A. B., & Nishii, L. H. (2016). Accumulative job demands and support for strength use: Fine-tuning the job demands-resources model using conservation of resources theory. *Journal of Applied Psychology*, 101, 141–150.

van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., de Beer, L., & Rothmann Jr., S. (2016)
Strengths use and deficit correction in organizations: development and validation of a
questionnaire, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25, 960-975.

Bijlage 1 – Vragenlijst

Beste respondent,

Allereerst hartelijk dank voor uw medewerking aan ons onderzoek over generatieverschillen op de werkvloer. Er zijn tegenwoordig steeds meer generaties op de werkvloer vertegenwoordigd. Het is van belang te onderzoeken hoe er optimaal gebruik kan worden gemaakt van deze diversiteit om de werkprestatie en -beleving te verhogen. Wij doen dit onderzoek voor onze masterthesis voor de opleiding Sociale- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten duren. Onder de deelnemers verloten wij twee bol.com-tegoedbonnen t.w.v. €20.

Enkele aandachtspunten:

- De door u verstrekte informatie wordt anoniem en strikt vertrouwelijk behandeld. Alleen de onderzoekers krijgen uw gegevens te zien.
- Deze vragenlijst gaat over uw situatie op het werk en heeft dus een individueel karakter. Vul daarom de vragenlijst alleen in. Het gaat immers om uw eigen ervaringen en opvattingen en niet om die van anderen.
- Er zijn geen juiste of onjuiste antwoorden. Geef dus aan wat u zelf het best passende antwoord vindt.
- Voor het slagen van het onderzoek is het erg belangrijk dat u alle vragen invult. Ook als u twijfelt over het antwoord, dan vragen we u alsnog een keuze uit de gegeven mogelijkheden te maken.
- Lees de instructies vooraf aan de verschillende onderdelen zorgvuldig door. Let op: de antwoordcategorieën kunnen per onderdeel verschillen.
- Indien u voor meer dan één organisatie werkt, neem dan bij de beantwoording van de vragen de organisatie in gedachten waar u de meeste uren werkzaam bent.
- Deelname aan dit onderzoek is geheel vrijwillig en u bent vrij om te allen tijde te stoppen met het onderzoek.
- Wanneer u vragen heeft bij het invullen van deze vragenlijst, kunt u telefonisch contact met ons opnemen. Wij zijn graag bereid om uw vragen te beantwoorden: 06-21528552/06-55526646.

Nogmaals hartelijk dank voor uw medewerking!

Joyce Onderwater en Marieke Lems

Klik op onderstaande knop om aan te geven dat u bovenstaande instructies heeft gelezen en instemt met deelname aan het onderzoek.

- Ja, ik heb bovenstaande instructies gelezen en ga akkoord met deelname aan het onderzoek.



Universiteit Utrecht

Intergenerationeel klimaat

Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS; King & Bryant, 2016)

Ontbreken van generatiestereotypes

4 puntsschaal: helemaal mee oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee eens, helemaal mee eens

- Collega's van een andere generatie zijn niet geïnteresseerd in het maken van vrienden buiten hun eigen generatie. *
- Collega's van een andere generatie klagen meer dan collega's van mijn eigen leeftijd.*
- Collega's van een andere generatie praten meestal over dingen die mij niet interesseren.*
- Collega's van een andere generatie hebben de neiging anders te werken dan collega's van mijn eigen leeftijd.*

Positief intergenerationeel affect

4 puntsschaal: helemaal mee oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee eens, helemaal mee eens

- Ik voel me op mijn gemak wanneer collega's van een andere generatie een gesprek met mij proberen aan te gaan.
- Ik vind het leuk om om te gaan met collega's van verschillende generaties.
- Ik vind dat mijn collega's van een andere generatie interessante en unieke personen zijn.
- Mensen werken het beste wanneer ze samenwerken met anderen van hun eigen leeftijd.*

Intergenerationeel contact

5 puntsschaal: Nooit – soms - regelmatig – vaak – zeer vaak

- Hoe vaak heeft u gesprekken met collega's van een andere generatie?
- Hoe vaak heeft u gesprekken met collega's van een andere generatie over dingen die niet gerelateerd zijn aan werk?
- Hoe vaak praat u met collega's van een andere generatie over jullie persoonlijke leven?
- Hoe vaak eet u samen met collega's van een andere generatie gedurende een werkdag?

Inclusie van generaties op de werkvloer

4 puntsschaal: helemaal mee oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee eens, helemaal mee eens

- Ik vind dat mijn werkomgeving gezond is voor mensen van alle leeftijden.
- Op mijn werk worden werknemers van alle leeftijden gerespecteerd.
- Ik kan effectief communiceren met collega's van verschillende generaties.
- Werken met collega's van verschillende leeftijden verbetert de kwaliteit van mijn werkleven.

Behoud van generatiediversiteit op de werkvloer

4 puntsschaal: helemaal mee oneens, enigszins mee oneens, enigszins mee eens, helemaal mee eens

- Mijn collega's geven oudere medewerkers het gevoel dat ze met pensioen zouden moeten gaan.*
- Ik voel druk van jongere medewerkers om een stap terug te doen.*
- Ik voel druk van oudere medewerkers om een stap terug te doen.*
- Op mijn werk neigt men jonge, gekwalificeerde medewerkers over het hoofd te zien bij promoties.*

* Reversed item

Mentoring

De volgende vragen gaan over mentorschap binnen uw organisatie. De eerste set vragen gaat over het hebben van een mentor. De tweede set vragen gaat over het zijn van een mentor voor één of meerdere collega's.

INTERGENERATIONEEL KLIMAAT EN INNOVATIEF WERKGEDRAG

Een mentor wordt meestal gedefinieerd als een individu met meer ervaring met het werk, die toegewijd is om persoonlijk steun en/of ondersteuning bij de carrière te verschaffen aan een ander individu. De mentor van een individu hoeft geen directe leidinggevende te zijn en de relatie hoeft niet formeel te zijn vastgelegd bij de organisatie.

Mentoring received

Mentoring Received (Dreher & Ash, 1990)

De volgende vragen gaan over het hebben van een mentor.

- Heeft u één of meerdere mentoren gehad gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie? (ja/nee)
- Hoeveel mentoren heeft u gehad gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie? (open vraag)

5-puntsschaal: helemaal niet van toepassing - nauwelijks van toepassing - enigszins van toepassing - wel van toepassing - in hoge mate van toepassing

In welke mate heeft een mentor...

- ... u uitdagende opdrachten gegeven of u aanbevolen voor opdrachten die de mogelijkheid bieden om nieuwe vaardigheden te leren?
- ... u opdrachten gegeven of u aanbevolen voor opdrachten die uw contact met individuen van een hoger niveau verbeterden/deden toenemen?
- ... gevoelens van respect geuit voor u als individu?
- ... persoonlijke ervaringen gedeeld als een alternatief perspectief op uw problemen?
- ... uw vragen of zorgen met u besproken met betrekking tot zaken als gevoelens van competentie, toewijding aan/betrokkenheid bij het maken van vorderingen, relaties met collega's en leidinggevendenden of werk/familie conflicten?
- ... u aangemoedigd om u voor te bereiden op het maken van vorderingen?
- ... gediend als een rolmodel?

Mentoring provided

Mentoring Provided (Bozionelos, 2004)

De volgende vragen gaan over het zijn van een mentor.

- Bent u een mentor geweest voor één of meerdere collega's gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie? (ja/nee)
- Voor hoeveel collega's bent u een mentor geweest gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie?

5 puntsschaal: helemaal niet van toepassing – nauwelijks van toepassing - enigszins van toepassing - wel van toepassing - in hoge mate van toepassing

- In mijn carrièregeschiedenis binnen deze organisatie zijn er één of meerdere collega's geweest...
 - ... aan wie ik consequent uitdagende opdrachten gaf.
 - ... die ik heb voorgesteld aan personen in hogere posities.
 - ... aan wie ik consequent emotionele ondersteuning heb gegeven.
 - ... aan wie ik advies heb gegeven met betrekking tot zijn/haar carrière.
- Ik was persoonlijk geïnteresseerd de professionele ontwikkeling van deze collega('s).
- Ik was persoonlijk geïnteresseerd in de carrière van deze collega('s).

Strengths Use Behaviour

Strengths Use Behaviour (van Woerkom, Mostert, Els, Bakker, Beer & Rothmann, 2016)

7 puntsschaal: nooit - zelden - soms - regelmatig - vaak - zeer vaak - bijna altijd

- In mijn werk benut ik mijn sterke punten optimaal.
- Ik richt mijn werk in zodat het past bij mijn sterke punten.
- Ik profiteer van mijn sterke punten op mijn werk.
- Ik zoek naar mogelijkheden om mijn werk te doen op een manier die het beste past bij mijn sterke punten.
- In mijn werk probeer ik mijn talenten zoveel mogelijk toe te passen.
- Ik gebruik mijn sterke punten op mijn werk.

Innovatief werkgedrag

Innovative Work Behaviour (Janssen, 2000)

5-puntsschaal: nooit – zelden – soms – regelmatig – vaak - zeer vaak - altijd

Hoe vaak vertoont u de volgende gedragingen op de werkvloer?

- Het genereren van ideeën
 - Het creëren van nieuwe ideeën voor moeilijke vraagstukken.
 - Het zoeken naar nieuwe werkmethoden, technieken of hulpmiddelen.
 - Het genereren van originele oplossingen voor problemen.
- Het promoten van ideeën
 - Het mobiliseren van steun voor innovatieve ideeën.
 - Het verwerven van goedkeuring voor innovatieve ideeën.
 - Het enthousiasmeren van belangrijke organisatieleden voor innovatieve ideeën.
- Het realiseren van ideeën
 - Het omzetten van innovatieve ideeën in nuttige applicaties (toepassingen).
 - Het systematisch introduceren van innovatieve ideeën in de werkomgeving.
 - Het evalueren van de bruikbaarheid van innovatieve ideeën.

Werktevredenheid

Alles bij elkaar genomen ben ik ... tevreden over mijn werk.

Kruis het gezicht aan dat het beste uw tevredenheid weergeeft.



Demografische gegevens

Voor de statistische verwerking willen wij u nog een aantal achtergrondvragen stellen. Deze zijn nodig om uitspraken over bepaalde groepen mensen in het onderzoek te kunnen doen. Uw antwoorden worden anoniem verwerkt. Dat wil zeggen dat wij niet over individuele personen rapporteren.

- Wat is uw geslacht (man/vrouw)
- Wat is uw leeftijd in jaren? (open vraag)
- Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (Lager onderwijs / LBO / MAVO / HAVO / VWO / MBO / HBO / WO)

INTERGENERATIONEEL KLIMAAT EN INNOVATIEF WERKGEDRAG

- In welke sector van de arbeidsmarkt werkt u? (industrie / bouw / handel / horeca / vervoer / financiële instelling / zakelijke dienstverlening / communicatie / overheid / onderwijs / gezondheidszorg en welzijnswerk / cultuur en vrije tijd / agrarische sector / overig)
- Hoeveel jaar bent u werkzaam bij uw huidige werkgever? (open vraag)
- Hoeveel uren werkt u gemiddeld per week? (open vraag)
- Heeft u een leidinggevende functie? (ja/nee)
- Welke van onderstaande uitspraken is het beste van toepassing op uw organisatie? Het gaat om uw persoonlijke inschatting hiervan. Het is niet erg als u de leeftijden niet exact weet. We definiëren hierbij de volgende leeftijdscategorieën: 15-24 jaar / 25-34 jaar / 35-44 jaar / 45-54 jaar / 55-67 jaar.
- (In mijn organisatie werken heel veel mensen van verschillende leeftijdscategorieën / In mijn organisatie werken redelijk veel mensen van verschillende leeftijdscategorieën / In mijn organisatie werken redelijk veel mensen van dezelfde leeftijdscategorieën / In mijn organisatie werken heel veel mensen van dezelfde leeftijdscategorieën / In mijn organisatie werken alleen mensen van dezelfde leeftijdscategorie)
- Welke van onderstaande uitspraken is het beste van toepassing op uw team/afdeling? Het gaat om uw persoonlijke inschatting hiervan. Het is niet erg als u de leeftijden niet exact weet. We definiëren hierbij de volgende leeftijdscategorieën: 15-24 jaar / 25-34 jaar / 35-44 jaar / 45-54 jaar / 55-67 jaar.
- (Mijn team/afdeling bestaat uit heel veel mensen van verschillende leeftijdscategorieën / Mijn team/afdeling bestaat uit redelijk veel mensen van verschillende leeftijdscategorieën / Mijn team/afdeling bestaat uit redelijk veel mensen van dezelfde leeftijdscategorieën / Mijn team/afdeling bestaat uit heel veel mensen van dezelfde leeftijdscategorieën / Mijn team/afdeling bestaat uit alleen mensen van dezelfde leeftijdscategorie)
- In welke mate zijn de volgende leeftijdscategorieën vertegenwoordigd binnen uw organisatie? (15-24 jaar / 25-34 jaar / 35-44 jaar / 45-54 jaar / 55-67 jaar)
- In welke mate zijn de volgende leeftijdscategorieën vertegenwoordigd binnen uw team/afdeling? (15-24 jaar / 25-34 jaar / 35-44 jaar / 45-54 jaar / 55-67 jaar)

Code Langdurig onderzoek

Om de betrouwbaarheid van ons onderzoek te optimaliseren, zal dit onderzoek later herhaald worden. Dat betekent dat wij u zullen vragen de lijst nogmaals in te vullen. Hierover zult u te zijner tijd een oproep van ons ontvangen.

Om uw antwoorden van tijdstip 2 te kunnen koppelen aan uw antwoorden van tijdstip 1 vragen wij u om uw persoonlijke code samen te stellen. De persoonlijke code bestaat uit de vier cijfers van uw geboortedag, de eerste letter van de voornaam van uw vader, gevolgd door de eerste letter van de voornaam van uw moeder.

Voorbeeld: is uw geboortedag 6 maart, de voornaam van uw vader Bert en de voornaam van uw moeder Jannie, dan wordt uw persoonlijke code dus: '0603BJ'.

Wij vragen u uw e-mailadres in te vullen zodat wij

1. contact kunnen opnemen met de winnaar van de bol.com-tegoedbonnen
2. u kunnen benaderen voor het vervolgonderzoek

Uw e-mailadres zal uitsluitend gebruikt worden voor bovenstaande doeleinden en zal niet gekoppeld worden aan de antwoorden van deze vragenlijst.