

W.F.J. Lems
5924723

LEEFTIJDSDIVERSITEIT

Een vruchtbaar klimaat?



Masterthesis

W.F.J. (Marieke) Lems

Studentnummer: 5924723

Aantal woorden: 10728

Aantal woorden exclusief referenties: 8815

Datum van afgifte: 17 juli 2017, Utrecht

Design voorpagina: ©edonellydesign.com

In opdracht van de Master Sociale en Organisationspsychologie,
Faculteit der Sociale Wetenschappen, Universiteit Utrecht

Beoordeling:

Begeleider en eerste lezer: Dr. M.W.C. Peeters, Universiteit Utrecht

Tweede lezer: MSc U.B. Metin, Universiteit Utrecht

Voorwoord

Eindelijk is het dan zo ver: mijn scriptie is af! Voor u ligt het werk waar ik het afgelopen half jaar mijn tijd en energie in heb gestoken om mijn masterdiploma Sociale en Organisationspsychologie te behalen.

September 2016: vol enthousiasme begin ik aan deze master. In het eerste half jaar word ik vooral toegerust met vaardigheden en kennis die een stuk gespecialiseerder en meer praktijkgericht zijn dan in mijn bachelor Psychologie: love it!

Januari 2017: de tijd van toekijken is voorbij en het echte werk kan beginnen. Stage lopen vind ik heerlijk en mijn scriptie stel ik vooral nog even uit.

Juli 2017: het einde is daar. Ik kijk terug op een drukke, leerzame periode in mijn leven waarin ik meer bieb dan buitenlucht heb gezien, maar waarin ik ben gegroeid in zelfstandigheid, discipline en kennis.

Tevens wil ik een aantal mensen via deze weg bedanken die mij geholpen deze periode te overleven (zoals dat op sommige momenten voelde) en af te ronden. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider, Maria Peeters, bedanken voor haar vertrouwen in mij en mijn onderzoek. Op de momenten dat ik het niet meer zag zitten, gaf zij mij net dat extra zetje in de rug om het enthousiasme en de motivatie terug te vinden om door te gaan. Ook wil ik Joyce Onderwater bedanken. Samen met jou het onderzoek voor onze scripties uitvoeren was een feestje. Tanja Runhaar, mijn eeuwige steun en toeverlaat, wil ik bedanken voor de knuffels, de peptalks en de gezette koffietjes. Tot slot wil ik mijn gehele sociale omgeving en mijn stagebedrijf bedanken voor het vertrouwen in mijn werk en de deelname aan het onderzoek, die regelmatig uit onverwachte hoek kwam.

Ik ben blij met het eindresultaat en wens u veel leesplezier toe. Vragen of opmerkingen zijn altijd welkom. Met het afronden van dit project trek ik de deur dicht na een leerzame, maar vooral ook leuke studententijd. Let the burgerlife begin!

Marieke Lems

Abstract

Nowadays a few trends in industrialized countries are reinforcing a development towards a more age-diverse workplace. These trends are producing workplaces where three or four generations may work side by side. This age diversity results in a confluence of multiple perspectives, experiences, and worldviews within an organization or team, which can be called a “double-edged sword”. On the one hand it can lead to better productivity and creativity, because of a wider variety of worker skills and backgrounds, but on the other hand, it can trigger stereotyping of outgroups and social categorization processes emphasizing age-subgroup formation, age-based faultlines and discrimination processes. Given the changing generational dynamics of the workforce, the potential for intergenerational conflict is large, yet so is the chance for growth. Organizations need to better understand how to harvest the positive effects of age diversity while avoiding its negative implications. The research question of the current study is: ‘How is a positive intergenerational climate within an organization related to employees’ work engagement?’ Using the JD-R model and COR theory, this study finds that an intergenerational climate correlates positively with work engagement and that this relation is mediated by the quality of received mentoring and by Strength Use Behaviour.

Samenvatting

Een aantal trends in geïndustrialiseerde landen creëert een ontwikkeling naar een meer leeftijdsdiverse werkvloer. Door deze trends ontstaan er werkomgevingen waar drie of vier generaties zij aan zij werken. Deze leeftijdsdiversiteit brengt een verscheidenheid aan perspectieven, ervaringen en visies met zich mee. Maar het mes snijdt aan twee kanten: aan de ene kant kan leeftijdsdiversiteit leiden tot betere productiviteit en creativiteit, door de variëteit aan vaardigheden en achtergronden. Maar aan de andere kant kan deze diversiteit stereotypering en sociale categorisatie triggeren waarbij subgroepenvorming en discriminatie ontstaat. Gezien de veranderende leeftijdsdynamieken op de werkvloer is de kans op intergenerationeel conflict groot. Maar, ook de kans op groei is groot. Organisaties moeten leren hoe ze de positieve gevolgen van leeftijdsdiversiteit kunnen oogsten, terwijl ze de negatieve gevolgen vermijden. De onderzoeksvraag in de huidige studie is ‘wat is de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationele Klimaat en bevologenheid, en welke rol spelen mentorschap en Strength Use Behaviour hierin?’ Aan de hand van het JD-R model en de COR-theorie wordt gevonden dat de kwaliteit van het IGK positief samenhangt met de bevologenheid van werknemers, en dat deze relatie wordt gemedieerd door de kwaliteit van Ontvangen Mentorschap en door Strength Use Behaviour.

Inleiding

Introductie

Trends in veel geïndustrialiseerde landen zoals lage geboortecijfers, toenemende levensverwachtingen en een buitenproportioneel groot cohort dat na de Tweede Wereldoorlog geboren is (de zogenoemde “baby boomers”), hebben een maatschappelijk fenomeen veroorzaakt: demografische verandering (Boehm & Kunze, 2015; Dychtwald, Erickson & Morison, 2004; King & Bryant, 2017; Tempest, Barnatt & Coupland, 2002). Deze verandering heeft niet alleen tot gevolg dat de leeftijdsstructuur van de Nederlandse populatie verandert, maar ook die van de beroepsbevolking. Zoals in de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2017; Tabel 1) is te zien, neemt de gemiddelde leeftijd van de Nederlandse bevolking toe, neemt de groene druk (de verhouding 0-19 jarigen ten opzichte van 20-65 jarigen) af en de grijze druk (de verhouding 65-plussers ten opzichte van 20-65 jarigen) juist toe. Dit houdt in dat er in verhouding minder jongeren en meer ouderen komen.

Tabel 1

Kerncijfers van de Nederlandse bevolking volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek

			1950	1960	1970	1980	1990	2000	2015	2016
Bevolking naar leeftijd, relatief	Jonger dan 20 jaar	%	37.3	37.9	35.9	31.5	25.7	24.4	22.7	22.5
	20 tot 40 jaar		29.4	27.1	28.2	31.5	33.0	30.0	24.5	24.5
	40 tot 65 jaar		25.6	26.0	25.8	25.6	28.6	32.0	35.1	34.8
	65 tot 80 jaar		6.7	7.6	8.4	9.3	9.9	10.4	13.4	13.8
	80 jaar of ouder		1.0	1.4	1.7	2.2	2.9	3.2	4.3	4.4
Demografische druk	Totale druk		81.9	88.2	85.4	75.2	62.5	61.2	67.9	68.5
	Groene druk		67.9	71.4	66.6	55.1	41.7	39.4	38.0	37.9
	Grijze druk		14.0	16.8	18.8	20.1	20.8	21.9	29.9	30.6
Gemiddelde leeftijd	Totale bevolking	Jaar	30.8	31.7	32.5	34.4	36.6	38.2	41.3	41.5

Door deze vergrijzing wordt de AOW-gerechtigde leeftijd steeds verder opgerekt: naar schatting moeten de veertigers van nu doorwerken tot hun 69^e levensjaar en de twintigers zelfs tot hun 71^e (SVB, 2017). Een derde verschijnsel is dat twintigers jonger de arbeidsmarkt opstromen doordat bedrijven hun toelatingseisen in selectieprocedures verlagen om uit een grotere vijver te kunnen vissen naar talent (Kaube, 2008) en doordat de overheid steeds meer restricties oplegt rondom de duur van de studieloopbaan. Door al deze veranderingen is de moderne werkvloer (leeftijds)heterogener dan ooit.

Deze diversiteit leidt tot een samensmelting van meerdere ervaringen, communicatiestijlen en perspectieven op de wereld en het werkleven binnen een organisatie of team. Zo'n samensmelting kan door de grote verscheidenheid aan talenten en achtergronden leiden tot betere besluitvorming, productiviteit en creativiteit (King & Bryant, 2017; Kunze, Boehm & Bruch, 2011). Maar er is onkruid onder de tarwe: diversiteit kan ook vaak gepaard gaan met subgroep-formatie, conflicten, communicatie- en coördinatieproblemen, ontevredenheid en absenteïsme (Boehm & Kunze, 2015; Joshi & Rho, 2009; Shore et al., 2009; Van Dijk, Van Engen & Van Knippenberg, 2012; Van Knippenberg & Schippers, 2007). Het is daarom voor organisaties van belang om inzicht te hebben in hoe ze de positieve effecten van leeftijdsdiversiteit kunnen oogsten terwijl ze de negatieve effecten ontwijken.

King en Bryant (2017) hebben hierin recentelijk een eerste stap gezet. Zij stellen dat een organisatie die deze negatieve gevolgen wil elimineren, zich moet richten op de intergenerationele dynamieken binnen die organisatie. Deze dynamieken, zoals ervaren door de werknemers zelf, worden aangeduid met de term 'het Intergenerationeel Klimaat' (IGK) op de werkvloer (King & Bryant, 2017). Wanneer organisaties een kwalitatief goed diversiteitsklimaat hebben, zijn werknemers van alle verschillende leeftijden geïntegreerd in de bedrijfsstructuur en worden ze aangemoedigd hun volle potentieel te bereiken (Gelfand, Nishii, Raver, & Schneider, 2005). Om het IGK in kaart te kunnen brengen, hebben King en Bryant (2017) de Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS) ontworpen. Deze schaal meet werknemers' attitudes en percepties over collega's van een andere leeftijd op de werkvloer.

Literatuur over het IGK op de werkvloer is schaars. Eerder onderzoek naar leeftijdsdiversiteit en naar verschillende diversiteitsklimaten laat veelbelovende resultaten zien indien een organisatie de verscheidenheid aan kennis en kunde weet te utiliseren (King & Bryant, 2017; Kunze et al., 2011). Onderzoek in dit veld kan organisaties leren hoe zij leeftijdsdiversiteit kunnen cultiveren tot een vruchtbaar klimaat om positieve organisatie-uitkomsten te genereren. Het doel van de huidige studie is het onderzoeken van de samenhang van het IGK met de bevlogenheid van werknemers en het verklaren van de onderliggende psychologische mechanismen in dit verband. Bevlogenheid onder werknemers leidt immers tot betere werkprestaties, innovatief werkgedrag, minder burn-out en minder ziekteverzuim (Bakker & Bal, 2010; Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008; Halbesleben, 2010; Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Wanneer er kan worden aangetoond dat een goed IGK samenhangt met bevlogenheid, zal dit bijdragen aan de kennis over de vruchtbaarheid van een leeftijdsdivers klimaat. De processen die in dit verband worden onderzocht worden, zijn

Mentorschap en ‘*Strength Use Behaviour*’ (SUB), oftewel: het proactieve gedrag van werknemers dat gericht is op het inzetten en gebruiken van hun talenten.

Diversiteit op de Werkvloer

Diversiteit kan worden gezien als een eigenschap van een sociale groep die de mate van objectieve of subjectieve verschillen tussen groepsleden reflecteert (Van Knippenberg & Schippers, 2007). De hamvraag in onderzoek naar diversiteit op de werkvloer is hoe deze verschillen het groepsproces, de teamprestatie en de attitudes en welzijn van de groepsleden beïnvloeden. Om een antwoord op deze vraag te kunnen geven wordt er veelal gebruik gemaakt van twee benaderingen: het sociale categorisatie-perspectief en het informatie/beslissings-perspectief (Tajfel, 1982, Williams & O’Reilly, 1998). Het sociale categorisatie-perspectief stelt dat overeenkomsten en verschillen tussen groepsleden de basis vormen om jezelf en anderen te categoriseren in groepen, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen gelijke, *ingroup*-leden en ongelijke, *outgroup*-leden. Wanneer een groep divers is, kan deze categorisatie leiden tot subgroepvorming. Mensen hebben de neiging om leden van de ingroup meer te waarderen, meer te vertrouwen en er liever mee samen te werken dan met leden van de outgroup (Brewer, 1979, Brewer & Brown, 1998, Tajfel & Turner, 1986). Dit sociale categorisatie-perspectief wordt aangevuld met het similarity/attraction-perspectief van Jackson (1992), dat stelt dat mensen een voorkeur hebben om samen te werken met mensen die op hun lijken. Volgens deze perspectieven zou een team of organisatie beter presteren wanneer haar leden op elkaar lijken.

Hier tegenover staat de visie dat groepsdiversiteit een arsenaal aan taakrelevante kennis, vaardigheden en ervaringen met zich meebrengt: het informatie/beslissings-perspectief. Door de veelzijdigheid van de bronnen zou een heterogeen team juist betere prestaties leveren, zoals creatievere en innovatievere oplossingen (Van Knippenberg et al., 2004).

Het is moeilijk voor te stellen hoe beide fenomenen synchroon kunnen optreden. Van Knippenberg en Schippers (2007) pleiten er daarom voor om de *grove main effects approach* los te laten en het onderzoek naar diversiteit op de werkvloer nieuw leven in te blazen door op zoek te gaan naar specifieke mediators en moderators in dit proces. Verschillende reviews en meta-analyses bevestigen dat deze aanpak, waarin moderators en mediators niet worden meegenomen, niet de gevolgen van diversiteit betrouwbaar kan voorspellen (Bowers et al., 2000; Webber & Donahue, 2001). Deze verschuiving zal niet alleen leiden tot het beter kunnen identificeren van positieve en negatieve gevolgen van diversiteit, maar ook tot fundamentele inzichten in het onderliggende beïnvloedingsproces.

Zoals inleidend besproken groeit onder andere de diversiteit in leeftijd op de werkvloer. Vanwege deze trend en het pleidooi van Van Knippenberg en Schippers (2007) om diversiteit op detailniveau te onderzoeken, zal in het huidige onderzoek de rol van twee mediators onderzocht worden die mogelijk meer inzicht bieden in de relatie tussen leeftijdsdiversiteit enerzijds en bevoegenheid anderzijds.

Van Leeftijdsdiversiteit naar Bevoegenheid

Een organisatie is leeftijdsdivers wanneer er mensen van verschillende generaties aan het werk zijn. Een generatie wordt gedefinieerd als een groep individuen van gelijke leeftijd die dezelfde historische gebeurtenissen binnen dezelfde tijdsperiode hebben ervaren (Ryder, 1965). Maar hoewel alle mensen die tegelijkertijd leven dezelfde historische gebeurtenissen ervaren, reageren ze verschillend op deze gebeurtenissen, afhankelijk van de levensfase waarin ze zich bevinden (Lyons & Kuron, 2014). Zoals Kowske, Rasch en Wiley (2010) beschrijven worden leden van een generatie geboren rond dezelfde periode, starten zij onderwijs, betreden het werkveld, hebben kinderen en gaan met pensioen rond dezelfde periode. Daarbovenop hebben ze ongeveer een soortgelijke leeftijd wanneer oorlogen worden gevoerd, technologische vooruitgang wordt gemaakt en andere sociale veranderingen zich voordoen. Deze gedeelde ervaringen tijdens cruciale ontwikkelingspunten dragen bij aan unieke waarden, attitudes en een persoonlijkheid die de ene generatie van de andere differentieert (Stassen, Anseel & Levecque, 2016). Individuen kiezen er niet zelf voor om bij een generatie te horen, noch zijn ze zich altijd bewust van hun lidmaatschap (Kowske et al., 2010). Door hun unieke ontwikkeling hebben verschillende generaties verschillende visies en verschillende werkwaarden (Lyons & Kuron, 2014). Het is belangrijk dat organisaties leren omgaan met deze diversiteit op de werkvloer om zowel het werkgeluk van haar werknemers als hun prestatie te laten groeien.

Dat werk ons gelukkig kan maken is al langere tijd bekend. De Duitse dichter Goethe (1749-1832) sprak de woorden ‘Werk, en de vreugde komt vanzelf.’ Dat dit voornamelijk geldt wanneer we werk doen dat bij ons past, is ook al eeuwen bekend. De Chinese filosoof Confucius (551 v.C. – 479 v.C.) zei: ‘Geef me een taak die bij me past en ik hoef nooit meer te werken.’ Tegenwoordig wordt werk niet alleen meer gezien als een noodzakelijke verplichting om in het levensonderhoud te kunnen voorzien; werk wordt steeds meer een *way of living*. Mensen identificeren zich steeds meer met hun werk en vinden het belangrijker dat hun persoonlijke bijdrage er toe doet. Werk moet vooral ook leuk zijn, voldoening schenken en de mogelijkheid bieden om je talenten in te zetten en je persoonlijk te ontplooiën. Het

hebben van een baan die aansluit bij jouw passie, waarin je in je kracht staat en waar je energie van krijgt, maakt gelukkig. Deze mensen zijn bevlogen (Van Wingerden & Van der Laak, 2012). Schaufeli en Salanova (2007b) hebben een meer wetenschappelijke benaming voor bevlogenheid en stellen dat dit een positieve psychologische toestand is van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie. Vitaliteit heeft betrekking op het bruisen van energie, op je sterk en fit voelen en op lang kunnen doorgaan met werken. Toewijding gaat over een sterke betrokkenheid bij het werk, dat wordt ervaren als nuttig, zinvol, inspirerend en uitdagend. Absorptie benadrukt het opgaan in je werk en er als het ware mee versmelten (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma & Bakker, 2002). Bevlogen werknemers hebben hoge energieniveaus, zijn enthousiast over hun werk en gaan regelmatig zo erg op in hun werk dat het lijkt alsof de tijd voorbij vliegt (May, Gilson & Harter, 2004). Dat bevlogenheid positief is voor werknemers moge duidelijk zijn. Maar er valt meer winst te behalen: uit onderzoek blijkt dat bevlogenheid ook positief samenhangt met werkprestatie (Bakker & Bal, 2010, Christian, Garza & Slaughter, 2011, Xanthopoulou, Heuven, Demerouti, Bakker & Schaufeli, 2008), organisatiebetrokkenheid (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008) en innovatief werkgedrag (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tanner, 2008), en negatief samenhangt met het verloop binnen bedrijven (Christian et al., 2011), burn-out (Halbesleben, 2010), verveling (Schaufeli & Salanova, 2007a), en ziekteverzuim (Schaufeli, Bakker & Van Rhenen, 2009). Kortom, bevlogenheid heeft voor zowel de werknemer als de werkgever verstrekkende, positieve gevolgen.

Aan de grondslag van de literatuur over bevlogenheid ligt het Job Demands-Resources model (JD-R model). Dit is een veelgebruikt model om de relaties tussen werkkenmerken en werkkuitkomsten te bestuderen (Schaufeli & Taris, 2013). Het JD-R model veronderstelt twee processen: het uitputtingsproces, waarin hoge werkeisen (job demands) leiden tot stressreacties en ongezondheid, en het motivationele proces, waarin het beschikken over veel energiebronnen (job resources) leidt tot hogere motivatie, productiviteit en bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Taris, 2013). De longitudinale studie van Xanthopoulou, Bakker, Demerouti en Schaufeli (2009) heeft aangetoond dat er sprake is van wederkerige causale relaties ten aanzien van het motivationele proces. Er is dus sprake van een positieve spiraal waarbij energiebronnen, persoonlijke hulpbronnen en bevlogenheid elkaar over en weer beïnvloeden. Energiebronnen spelen zowel in op de intrinsieke als extrinsieke motivatie van werknemers. Ze voorzien een werknemer van basisbehoeften voor intrinsieke motivatie, zoals autonomie, competentie en verbondenheid (Deci & Ryan, 1985) en bevorderen daarmee groei en ontwikkeling in werknemers. Aan de andere kant kunnen energiebronnen een extrinsieke rol

spelen omdat ze werknemers helpen hun werkdoelen te behalen. De kracht van het JD-R model is haar flexibiliteit en grote reikwijdte. Immers, ieder werkkenmerk kan als potentiële bron van werkstress of energie in het model worden opgenomen (Schaufeli & Taris, 2013).

Volgens Hobfolls Conservation of Resources theorie (COR-theorie; 1989) hebben mensen de neiging om deze bronnen te zoeken, te behouden en te beschermen. Hierbij gelden twee assumpties: ten eerste investeren personen in het verwerven van bronnen omdat deze hen in staat stellen om te gaan met bedreigende omstandigheden en hen beschermen tegen de negatieve effecten van die omstandigheden. Ten tweede streven personen er niet alleen naar hun huidige bronnen te beschermen, maar ook nieuwe bronnen te genereren (Hobfoll, 2002; Ruysseveldt & Smulders, 2008).

In lijn met bovenstaande theorie veronderstellen we het volgende: wanneer een organisatie een vruchtbaar klimaat weet te creëren waarin vrijmoedig energiebronnen kunnen worden gekweekt, zullen zowel werkgever als werknemer daar de vruchten van plukken. Een goed IGK zou volgens het informatie-beslissingsperspectief kunnen voorzien in hulpbronnen waar medewerkers naar op zoek zijn. Volgens het JD-R model en de COR-theorie leiden die hulpbronnen vervolgens tot bevlogenheid, wat de aanzet is tot een positieve spiraal.

Hypothese 1: De kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat in een organisatie hangt positief samen met de bevlogenheid van haar werknemers.

Mentorschap

Een goed IGK kan verschillende energiebronnen genereren. Een voorbeeld van zo'n energiebron is mentorschap. Forret en Janasz (2005) definiëren mentorschap als een relatie waarbij een ouder, ervaren persoon zich inzet om hulp en begeleiding te bieden aan een minder ervaren protegé. Mentoren bieden hun protegés verschillende energiebronnen. Zo kunnen ze helpen bij de ontwikkeling van hun carrière door hun protegé uitdagende opdrachten te geven of in contact te brengen met belangrijke personen. Daarnaast bieden mentoren vaak coaching, psychosociale ondersteuning en counseling aan hun protegés (Crocitto, Sullivan & Carraher, 2005; Forret & Janasz, 2005). Uit onderzoek blijkt dat werknemers met een mentor meer tevreden zijn met hun werk, hogere salarissen en meer promoties krijgen, minder werk-privéconflicten hebben en minder stress van hun werk ervaren (Allen, Russell & Maetzke, 1997; Higgins, 2000; Nielson et al., 2001; Scandura & Viator, 1994; Wallace). Ook de mentoren profiteren van de mentorrelatie; zij vergaren hierdoor een betere reputatie, een creatieve uitlaatklep, persoonlijke voldoening, nieuwe vaardigheden en geavanceerde kennis

over verschillende werkstijlen en –ervaringen (LaFleur & White, 2010; Scandura, Tejada, Werther & Lankau, 1996; Ragins & Scandura, 1999). Een derde partij die profijt heeft van mentorrelaties, is de organisatie waarin deze plaatsvinden. Deze organisaties krijgen een goede reputatie voor het bieden van een gezonde werkomgeving, wat een positieve invloed heeft op de werving en het behoud van goede werknemers (Conklin, 2002). Daarnaast blijkt uit onderzoek dat de werknemers in deze organisaties beter kunnen netwerken, flexibeler zijn, meer kennis en vaardigheden willen delen en beter zijn in het evalueren van situaties en het maken van beslissingen (Crocitto et al., 2005; Ragins & Scandura, 1999).

In de huidige studie zal de rol van mentorschap worden onderzocht als mediator in de relatie tussen het IGK en bevlogenheid. Om diversiteit op detailniveau te onderzoeken, zullen we vier verschillende vormen van mentorschap meten. Ten eerste maken we onderscheid tussen de invloed van ontvangen mentorschap en geboden mentorschap. Hoewel bovenstaande literatuur positieve gevolgen van de mentorrelatie voor zowel mentor als protégé suggereert, is er nog niet onderzocht of ze veroorzaakt worden door dezelfde onderliggende mechanismen. Ten tweede wordt er onderscheid gemaakt tussen de kwantiteit en de kwaliteit van het mentorschap. Immers, het aantal mentoren/protégés dat iemand heeft gehad, geeft geen inhoudelijke informatie over de kwaliteit van deze relaties. Hieruit vloeien de volgende vier hypothesen voort:

Hypothese 2.1: De kwantiteit van ontvangen mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid

Hypothese 2.2: De kwaliteit van ontvangen mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid

Hypothese 2.3: De kwantiteit van geboden mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid

Hypothese 2.4: De kwaliteit van geboden mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid

Strength Use Behaviour (SUB)

Een groot deel van *Human Resource Management* (HRM) is gericht op het identificeren en oplossen van de onvolkomenheden van haar werknemers, door het aanbieden van training, feedback en coaching (Buckingham, 2005; Buckingham & Clifton, 2001; Van Woerkom et al., 2016b). Hoewel dit zou kunnen helpen om de prestaties van werknemers te verbeteren, pleiten onderzoekers in de Positieve Psychologie voor een meer evenwichtige benadering: men moet

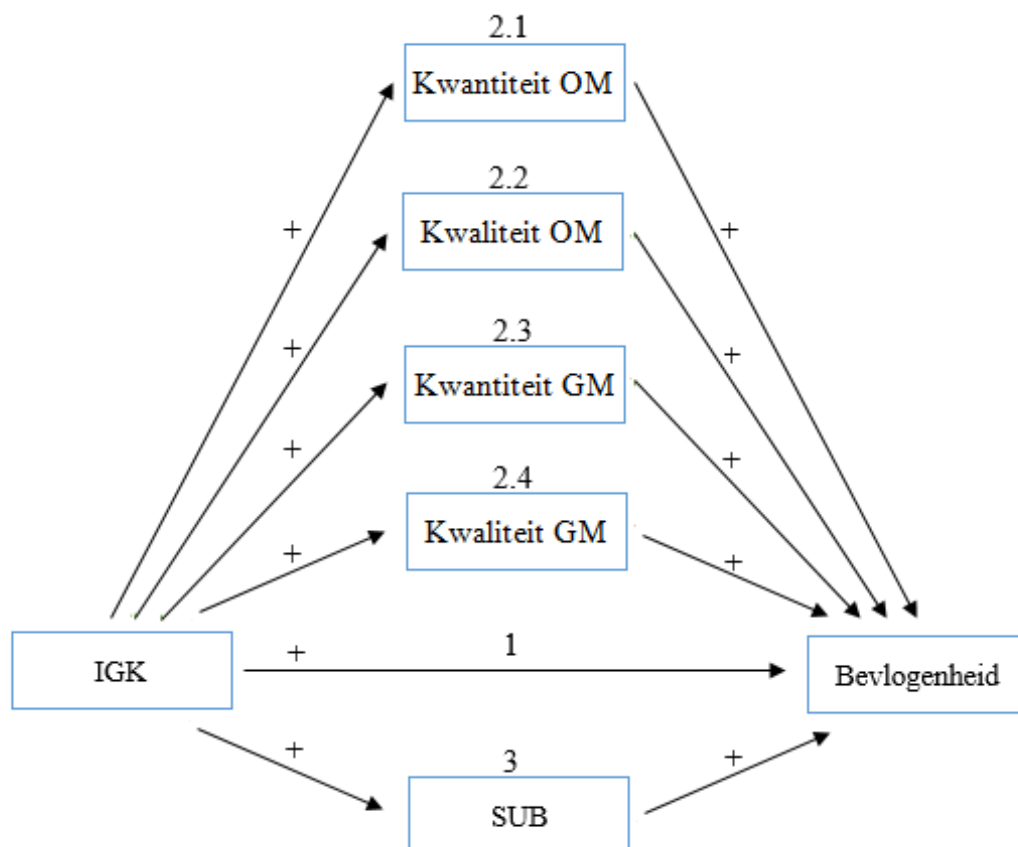
niet alleen focussen op het herstellen van zwakheden, maar ook op het versterken van iemands talenten (Luthans & Youssef, 2007). Wanneer een organisatie haar werknemers actief helpt te begrijpen dat zij unieke talenten en kwaliteiten met zich meebrengen, die voor zowel werkgever als werknemer nuttig zijn, neemt de kans toe dat werknemers hun talenten toepassen in hun werk (Van Woerkom, Bakker & Nishii, 2015). In lijn met de bovengenoemde filosofie van de Chinese Confucius hebben verschillende onderzoeken bevestigd dat werk uitvoeren dat past bij je persoonlijke kwaliteiten, de werklasten verlicht en de bevoegenheid van werknemers verhoogt (Harzer & Ruch, 2013; Keenan & Mostert, 2013; Wood, Linley, Maltby, Kashdan & Hurling, 2011). Het initiatief dat werknemers nemen om hun talenten toe te passen in hun werk, wordt *Strength Use Behaviour* (SUB) genoemd (Van Woerkom et al., 2016a). Deze talenten zijn specifieke, individuele karaktereigenschappen en capaciteiten die energie geven en een persoon in staat stellen optimaal te presteren (Van Woerkom et al., 2016a). Het maakt daarbij niet uit wat de inhoud van het talent is (Harzer & Ruch, 2013). Uit onderzoek van Peterson en Seligman (2004) blijkt dat mensen die proactief hun talenten inzetten steilere leercurven hebben dan mensen die dat niet doen, wat zorgt voor snelle prestatieverbetering. Hoewel talenten aangeboren zijn, is de praktische toepassing ervan afhankelijk van context, waarden, interesses en andere talenten (Biwas-Diener, Kashdan & Minhas, 2011). Dit impliceert dat de mogelijkheid van een individu om een specifiek talent te kunnen toepassen, afhangt van de omstandigheden waarin dat individu zich bevindt.

Een manier waarop een organisatie de juiste context kan bieden om haar werknemers hun talenten te laten inzetten, is door het creëren van het juiste klimaat op de werkvloer. Zo kan een organisatie de taken van een werknemer afstemmen op diens talent, de werknemer vrijheid geven om werkdoelen op zijn eigen manier te bereiken of meerdere collega's met complementaire talenten synergetisch laten samenwerken (Van Woerkom & Meyers, 2015). De mate waarin een organisatie haar werknemers ondersteunt in het inzetten van hun talent, wordt ook wel *Strength Use Support* (SUS) genoemd. Naar aanleiding van voorgenoemde theorie over diversiteitsklimaten, hypothetiseren wij in het huidige onderzoek dat een kwalitatief goed IGK werknemers de ruimte biedt om hun talenten in te zetten. Immers, wanneer organisaties een kwalitatief goed diversiteitsklimaat hebben, worden de verschillen tussen werknemers als positief ervaren en zullen de unieke bijdragen van iedere werknemer juist worden benadrukt en gehonoreerd. Dit positieve perspectief ten opzichte van diversiteit geeft werknemers de ideale omstandigheden om in hun kracht te gaan staan en zich te onderscheiden van hun collega's. Keenan en Mostert (2013) hebben gevonden dat SUB positief samenhangt met bevoegenheid. Clifton en Harter (2003) hebben een meta-analytische studie uitgevoerd

naar de resultaten van 65 bedrijven die bevolegheidsinterventies hielden met hun werknemers. Vier van deze organisaties gebruikten interventies gebaseerd op de kwaliteiten en talenten van de werknemers. De groep werknemers die deze interventie had gehad, rapporteerde meer bevolegenheid dan de werknemers uit de overige 61 interventies. We veronderstellen daarom de volgende relatie:

Hypothese 3: Strength Use Behaviour medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevolegenheid

Figuur 1 geeft een gespecificeerd onderzoeksmodel weer dat aansluit op de huidige studie, met de bijbehorende hypothesen.



Figuur 1. Onderzoeksmodel en hypothesen van de huidige studie: de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevolegenheid (1), en de mediërende rol van de kwantiteit en kwaliteit van geboden en ontvangen mentorschap (2) en van Strength Use Behaviour (3)

Methoden

Procedure en Respondenten

Voor de uitvoering van het huidige, kwantitatieve onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld en uitgezet via het programma Qualtrics. De vragenlijst is bij vijf mensen getest alvorens de dataverzameling werd gestart. Na enkele aanpassingen resulteerde dit in een vragenlijst van 71 items, inclusief demografische variabelen. De vragenlijst start met een briefing, waarin de achtergrond van het onderzoek wordt geïntroduceerd, een instructie voor het beantwoorden van de vragen wordt gegeven en de vertrouwelijkheid en anonimiteit van de gegevens wordt gewaarborgd. Deelname aan het onderzoek was op vrijwillige basis. Ter afsluiting van de vragenlijst werd de respondenten gevraagd een persoonlijke code samen te stellen aan de hand van hun geboortedag en de voornamen van hun vader en moeder. Door deze persoonlijke code is het mogelijk om gegevens van een eventueel vervolgonderzoek te koppelen aan de huidige gegevens.

Voor het werven van respondenten werd de sneeuwbaltechniek toegepast: eerst werd geput uit het eigen netwerk van de onderzoekers en vervolgens werd aan de participanten gevraagd de vragenlijst in hun omgeving te verspreiden. Om respondenten aan te trekken werden twee bol.com-tegoedbonnen ter waarde van twintig euro verloot onder de deelnemers. Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de resultaten van het onderzoek is een aantal inclusiecriteria opgesteld. Ten eerste konden alleen mensen deelnemen die minstens 20 uur per week werken en daarin dagelijks in contact staan met collega's. Deze criteria zijn gekozen omdat we verwachtten dat zij meer beïnvloed worden door het klimaat binnen een organisatie en omdat anders de antwoordmogelijkheden voor de bevlogenheidsschaal niet zouden kloppen. Bij de bevlogenheidsschaal staan antwoordmogelijkheden 6 en 7 respectievelijk voor 'een paar keer per week' en 'dagelijks'. Iemand die parttime werkt kan niet dagelijks bevlogenheid ervaren op de werkvloer. Zo zouden de antwoorden van parttimers een andere betekenis krijgen dan de antwoorden van fulltimers. Het derde criterium was een minimale leeftijd voor deelname van 18 jaar. Hiertoe is besloten omdat men pas vanaf volwassenheid officieel bij een generatie hoort. Alleen cases waarin meer dan 70% van de vragenlijst was voltooid konden worden meegenomen in de statistische analyses.

Uiteindelijk hebben 228 mensen de vragenlijst ingevuld. Na correctie voor de inclusiecriteria is een steekproef ontstaan van 175 respondenten, met een gemiddelde leeftijd van 35 jaar ($sd = 13,1$), een gemiddelde carrière bij de huidige organisatie van 7 jaar ($sd = 8,7$) en een gemiddelde werkweek van 35 uur ($sd = 9,7$). Van de participanten is 36% man en 64% vrouw. 75% van de deelnemers hebben een hbo- of wo-opleiding afgerond. 30% werkt in de

sector Gezondheidszorg en Welzijnswerk, 15% in de sector Zakelijke Dienstverlening en 13% in de sector Financiële Instelling. De overige 42% werkte in een van de andere 11 sectoren. 22% van de respondenten bevond zich in een leidinggevende positie, 62% heeft één of meerdere mentoren gehad en 35% is zelf een mentor geweest gedurende de werkperiode bij hun huidige organisatie.

Meetinstrument

De online vragenlijst is samengesteld op basis van zes reeds bestaande en gevalideerde schalen. Voor iedere schaal is een Nederlandse vertaling van het origineel gebruikt. De vragenlijst zoals deze is aangeboden aan de participanten is bijgevoegd in bijlage 1 en wordt hieronder besproken. Het invullen van de vragenlijst duurt 15 à 20 minuten. Om de anonimiteit van de resultaten te waarborgen zijn de privacygevoelige variabelen in de eerste fase van de analyse verwijderd.

Intergenerationeel klimaat. Om de kwaliteit van het intergenerationeel klimaat te meten is gebruik gemaakt van de Workplace Intergenerational Climate Scale (WICS; King & Bryant, 2017). De WICS is ontworpen om werknemers' attitudes en percepties jegens collega's van een andere leeftijd op de werkvloer te meten. De WICS kent vijf subschalen met ieder vier items: Gebrek aan Generatie-Stereotypering (LGS), Positieve Intergenerationele Affectie (PIA), Intergenerationeel Contact (IC), Werkvloer Generationele Inclusiviteit (WGI) en Werkvloer Intergenerationele Retentie (WIR). Vier van de subschalen (LGS, PIA, WGI en WIR) bevatten items die de deelnemers vroegen in hoeverre ze het eens waren met verscheidene stellingen. Deze items zijn beantwoord volgens een 4-punts-Likertschaal (1 = 'helemaal mee oneens' tot 4 = 'helemaal mee eens'). De vijfde subschaal (IC) vroeg de deelnemers naar de frequentie waarmee ze verschillende soorten contact hadden met collega's van andere leeftijden. Deze items zijn beantwoord op een 5-punts-Likertschaal (1 = 'nooit' tot 5 = 'zeer vaak'). De items van de verschillende subschalen zijn te vinden in de vragenlijst in bijlage 1.

Gebrek aan Generatie-Stereotypering (LGS). De subschaal Gebrek aan Generatie-Stereotypering (LGS) meet cognitieve componenten van intergenerationele attitudes. De Cronbach's alfa is .56.

Positieve Intergenerationele Affectie (PIA). De subschaal Positieve Intergenerationele Affectie benadrukt hoe de deelnemer zich voelt tegenover interactie met mensen van andere generaties. De Cronbach's alfa is .50.

Intergenerationeel Contact (IC). De subschaal Intergenerationeel contact is ontworpen om gedrag te meten door te kijken naar de mate van interactie tussen collega's van verschillende generaties. De Cronbach's alfa is .78.

Werkvloer Generationele Inclusiviteit (WIG). Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke ingroup-identiteit kan cruciaal zijn in een succesvolle, corporate organisatie en helpt in de strijd tegen racisme op de werkvloer. De subschaal Werkvloer Generationele Inclusiviteit meet daarom deze ingroup-identiteit door de mate van inclusiviteit op de werkvloer te meten. De Cronbach's alfa is .45.

Werkvloer Intergenerationele Retentie (WIR). De WIR-subschaal gaat over de mogelijkheden tot het behouden van je baan en de kansen tot promotie. Hier wordt zowel gekeken naar de druk van jongeren naar ouderen toe (om bijvoorbeeld met pensioen te gaan), als van ouderen naar jongeren toe (om bijvoorbeeld geen promotie te nemen). De Cronbach's alfa is .57.

Omdat enkele subschalen lage interne consistenties hebben en deze niet te verhogen waren door verwijdering van een of meerdere van de items, is er in het huidige onderzoek voor gekozen om het IGK te meten met één grote schaal en daarbij dus geen onderscheid te maken tussen de verschillende subdimensies. De Cronbach's alfa van de gehele WICS is .79 en daarmee heeft de WICS een betrouwbare interne validiteit.

Bevlogenheid. Bevlogenheid is gemeten aan de hand van de Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9) van Schaufeli, Bakker en Salanova (2006). De UWES-9 resulteert in één totaalscore en drie schaalscores (vitaliteit, toewijding en absorptie). Deze schaal bevat 9 items die worden beantwoord op een 7-puntsschaal (1 = 'nooit' tot 7 = 'dagelijks'). In het origineel loopt deze 7-puntsschaal van 0 tot 6, maar ten behoeve van de consistentie met de rest van de vragenlijst in dit onderzoek is er voor gekozen om deze aan te passen. De UWES-9 is in eerder onderzoek beoordeeld als een betrouwbaar en valide instrument om bevlogenheid te meten (Schaufeli & Bakker, 2004). De Cronbach's alfa van de UWES-9 is .91. Voorbeelditems zijn "Op mijn werk bruis ik van de energie" en "Mijn werk inspireert mij".

Mentorschap. De mentorschapsschaal begint met een definitie over het zijn of hebben van een mentor. De vragen over mentorschap hoeven alleen beantwoord te worden door deelnemers die minstens één mentor en/of protegé hebben gehad.

Ontvangen Mentorschap. De kwantiteit van ontvangen mentorschap werd gemeten aan de hand van de vraag 'Hoeveel mentoren heeft u gehad gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie?'. De subschaal Kwaliteit Ontvangen Mentorschap, ontworpen door Dreher en Ash (1990), bestaat uit zeven items die beantwoord worden op een 5-punts-

Likertschaal (1 = ‘helemaal niet van toepassing’ tot 5 = ‘in hoge mate van toepassing’). De schaal vraagt naar de mate waarin een of meerdere personen met veel kennis en ervaring hebben voorzien in verscheidene mentorfuncties. De items dekken carrièregerelateerde functies (bijvoorbeeld “in welke mate heeft een mentor u uitdagende opdrachten gegeven of u aanbevolen voor opdrachten die de mogelijkheid bieden om nieuwe vaardigheden te leren?”) en sociaal-emotionele functies (bijvoorbeeld “in welke mate heeft een mentor gevoelens van respect geuit voor u als individu?”). De Cronbach’s alfa van deze schaal is .79.

Geboden Mentorschap. De kwantiteit van geboden mentorschap werd gemeten aan de hand van de vraag ‘Voor hoeveel collega’s bent u een mentor geweest gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie?’. De items voor de subschaal Kwaliteit Geboden Mentorschap zijn oorspronkelijk afkomstig uit kwalitatieve literatuur over mentorschap en uit schalen over ontvangen mentorschap. Bozionelos (2004) heeft hieruit een korte, betrouwbare schaal ontwikkeld over de mate waarin een werknemer als mentor heeft gefungeerd binnen zijn/haar huidige organisatie. Deze schaal bestaat uit zes items die beantwoord worden op een 5-punts-Likertschaal (1 = ‘helemaal niet van toepassing’ tot 5 = ‘in hoge mate van toepassing’). Een voorbeelditem is: “In mijn carrièregeschiedenis binnen deze organisatie zijn er één of meerdere collega’s geweest aan wie ik advies heb gegeven met betrekking tot zijn/haar carrière”. De Cronbach’s alfa van deze schaal is .82.

Strength Use Behaviour (SUB). De subschaal Strength Use Behaviour is afkomstig uit de Strengths Use and Deficit COrrection (SUDCO) vragenlijst, die recentelijk is ontworpen door Van Woerkom, Mostert, Els en Bakker (2016). Deze subschaal meet het proactieve gedrag van werknemers dat gericht is op het inzetten en gebruiken van hun talenten. Een voorbeelditem is ‘Ik richt mijn werk in zodat het past bij mijn sterke punten’. De items werden beantwoord op een 7-punts-Likertschaal (1 = ‘nooit’ tot 7 = ‘bijna altijd’). De Cronbach’s alfa van de SUB-schaal is .91.

Analysestrategie

Met behulp van SPSS Statistics 24.0 werden voor alle onderzoeksvariabelen de gemiddelden, standaarddeviaties en Cronbach’s alfa coëfficiënten berekend. Vervolgens werden voor de mediatis hiërarchische regressieanalyses uitgevoerd om na te gaan of mentorschap en SUB een mediërende rol innemen in de relatie tussen het IGK en bevlogenheid. Volgens Baron & Kenny (1986) moet bij een mediatieanalyse aan vier voorwaarden worden voldaan: de onafhankelijke variabele moet significant correleren met de afhankelijke variabele (1) en de mediator (2), de mediator moet significant correleren met de afhankelijke variabele (3) en het

effect van de onafhankelijke variabele moet significant afnemen (partiële mediatie) of volledig verdwijnen (volledige mediatie) wanneer de mediator aan de analyse wordt toegevoegd (4) (Verboon, 2014). De sterkte en afname van de β -waarde van de onafhankelijke variabele wordt getoetst aan de hand van *bootstrapping*. Wanneer deze test significant is, is er sprake van een significante afname van de β -waarde. De mediator speelt dan een verklarende rol in het verband tussen de onafhankelijk en de afhankelijke variabele.

In alle regressieanalyses werd gecontroleerd voor geslacht, leeftijd en leidinggevende functie. Schaufeli en Bakker (2006) vonden namelijk dat Nederlandse vrouwen iets meer bevlogen zijn dan Nederlandse mannen en dat leeftijd positief gecorreleerd is met bevlogenheid. Of de participant een leidinggevende functie bekleedde is meegenomen als controlevariabele omdat facetten van deze functie overeenkomen met het aanbieden van mentorschap. Zo behoren het geven van uitdagende opdrachten en van carrièreadvies (items in de Geboden Mentorschap-schaal) tot het vaste takenpakket van leidinggevende. Het is daarom niet duidelijk of iemand dit gedrag vertoont vanwege een mentorrelatie of vanwege zijn functie.

Resultaten

Beschrijvende Statistiek

In Tabel 2 staan de eigenschappen van de gebruikte variabelen beschreven. De antwoordschaal van het IGK loopt van 1 tot 4.2 omdat hier de gemiddelde score van de vijf subschalen is genomen. Vier subschalen van het IGK werden op een 4-punts-Likertschaal gemeten en de vijfde subschaal op een 5-punts-Likertschaal. Dit leidt tot een gemiddelde score tussen de 1 en 4.2.

Gemiddeld hangt er een kwalitatief goed IGK ($M = 3.39$, $sd = 0.3$) en ervaren de respondenten een zeer hoge bevlogenheid ($M = 5.55$, $sd = 1.0$) vergeleken met de normgroep uit de UWES-9 (Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006). Gemiddeld hebben de participanten 1,39 mentoren ($sd = 1.5$) en 2.62 protegées ($sd = 6.8$) gehad gedurende de werkperiode bij hun huidige organisatie. De kwaliteit van Geboden Mentorschap ($M = 3.74$, $sd = 0.7$) werd iets hoger ingeschat dan van Ontvangen Mentorschap ($M = 3.63$, $sd = 0.7$). Dit verschil was echter niet significant, $t(43) = 8.39$, $p = .91$). Gemiddeld werd SUB vaak ervaren ($M = 5,04$, $sd = 0.9$).

Tabel 2

Gemiddelden (Mean), Standaarddeviaties (SD), Antwoordschaal, Steekproefgrootte (N) en Correlaties van de variabelen.

	Antwoord		Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7
	dschaal	N									
1 IGK	1-4.2	175	3.39	0.34	1						
2 Kwantiteit Ontvangen Mentorschap	0-X	174	1.39	1.50	.02	1					
3 Kwaliteit Ontvangen Mentorschap	1-5	108	3.63	0.67	.25**	-.09	1				
4 Kwantiteit Geboden Mentorschap	0-X	175	2.62	6.80	.19	.16**	-.02	1			
5 Kwaliteit Geboden Mentorschap	1-5	62	3.74	0.68	.07	-.02	.37**	.36**	1		
6 Strength Behaviour	Use 1-7	175	5.04	0.89	.26**	.07	.34**	.11	.38**	1	
7 Bevlogenheid	1-7	175	5.55	0.97	.32**	-.09	.35**	.13	.16	.58**	1

Correlatie is significant bij * $p < .05$, ** $p < .01$ (tweezijdige toets)

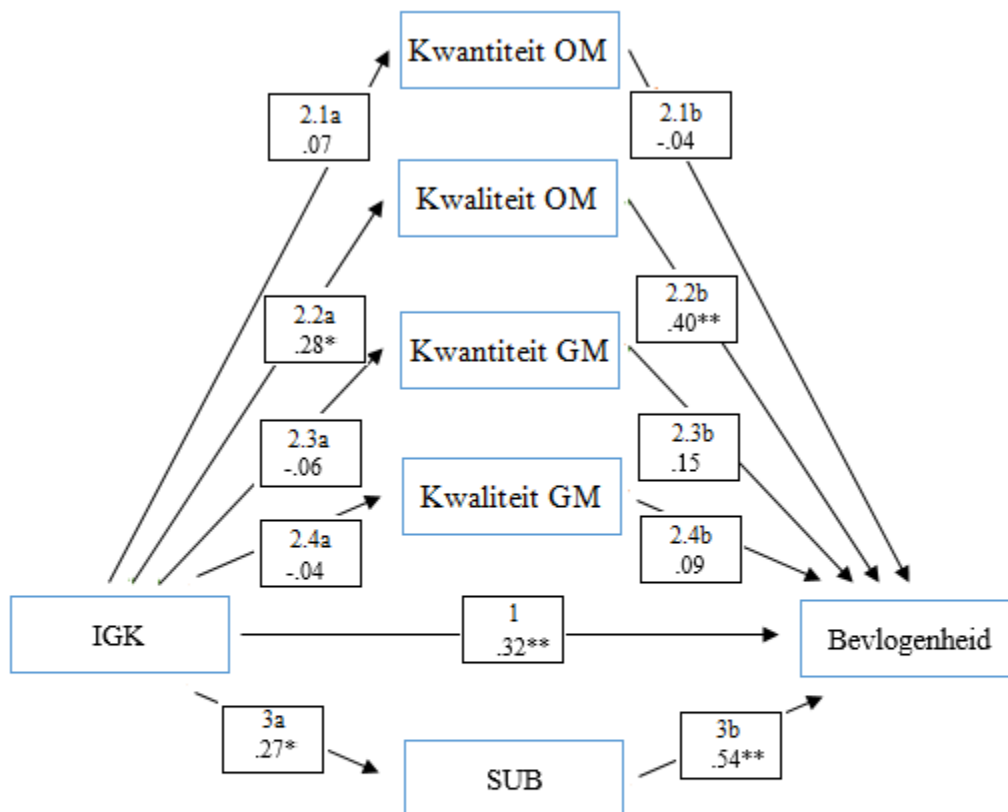
Intergenerationeel Klimaat en Bevlogenheid

De eerste hypothese ‘De kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat hangt positief samen met bevlogenheid’ wordt bevestigd door de resultaten. Zoals in Figuur 2 is te zien, hangen het IGK en bevlogenheid significant samen ($\beta = .32$, $p < .001$), nadat is gecontroleerd voor de controlevariabelen in stap 1. De controlevariabelen verklaren samen 8% van de variantie in bevlogenheid, $R^2 = .08$, $F(3, 162) = 5.00$, $p < .01$. Het IGK verklaart, na het invoeren van de controlevariabelen in stap 1, 18% van de variantie in bevlogenheid $R^2 = .18$, $F(1, 161) = 17.64$, $p < .001$. Doordat Hypothese 1 bevestigd is, wordt voldaan aan de eerste voorwaarde van Baron en Kenny (1986) en is de eerste stap in het doen van een mediatieanalyse gezet.

Mentorschap

Hypothese 2 ‘Mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid’ bestaat uit vier sub-hypothesen, die alle vier zijn opgesplitst in drie tussen-hypothesen (a, b en c) om volgens de meetmethoden van Baron en Kenny (1986) te kunnen werken. In alle analyses voor deze vier sub-hypothesen zijn de controlevariabelen geslacht, leeftijd en leidinggevende functie ingevoerd in stap 1.

Kwantiteit Ontvangen Mentorschap (2.1). Zoals te zien in Figuur 3 hangt de kwantiteit van ontvangen mentorschap niet samen met de kwaliteit van het IGK ($\beta = .07$, $p = .41$) of met bevlogenheid ($\beta = -.04$, $p = .60$). Hypothese 2.1 ‘De kwantiteit van ontvangen



Figuur 2. Testresultaten van de huidige studie: de regressiecoëfficiënten en bijbehorende significanties. De relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid (1), en de mediërende rol van de kwantiteit en kwaliteit van geboden en ontvangen mentorschap (2) en van Strength Use Behaviour (3)

*significant bij een significantielevel van $p < .01$ (eenzijdig)

**significant bij een significantielevel van $p < .001$ (eenzijdig)

mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid' wordt hiermee verworpen.

Kwaliteit Ontvangen Mentorschap (2.2). De kwaliteit van het ontvangen mentorschap hangt zowel significant samen met het IGK ($\beta = .28, p < .01$) als met bevlogenheid ($\beta = .40, p < .001$). Het IGK verklaart daarbij 11% van de variantie in de kwantiteit van ontvangen mentorschap $R^2 = .11, F(1, 99) = 8.03, p < .01$, die vervolgens 23% van de variantie in bevlogenheid verklaart, $R^2 = .23, F(1, 99) = 19.31, p < .001$. Doordat zowel a als b significante relaties zijn, zijn hier aan alle voorwaarden van Baron en Kenny (1986) voldaan en kan aan de hand van de bootstrappingmethode worden nagegaan of de mediatie significant is. De bootstrapresultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap samples.

Zoals in Tabel 3 is te zien, heeft de kwaliteit van het ontvangen mentorschap als mediator een β -waarde van .31 ($CI = .15 - .69$). De directe relatie tussen de kwaliteit van het

IGK en bevoegenheid is $\beta = .40$ ($CI = .58 - 1.53$). Wanneer de kwaliteit van het ontvangen mentorschap ingezet wordt als mediator, verandert deze naar $\beta = .32$ ($CI = .31 - 1.32$). De kwaliteit van het ontvangen mentorschap is een significante mediator: hypothese 2.2 wordt aangenomen. Deze mediatie is echter slechts partieel omdat de directe relatie tussen de kwaliteit van het IGK en bevoegenheid significant afneemt en niet volledig verdwijnt wanneer de mediator wordt ingevoegd. Door het toevoegen van de kwaliteit van ontvangen mentorschap als mediator wordt 9% extra variantie verklaard. De totale verklaarde variantie van dit model is 32%, $R^2 = .32$, $F(1, 98) = 12.20$, $p < .01$.

Tabel 3

Mediatie-effect van Kwaliteit Ontvangen Mentorschap volgens de Bootstraphmethode

Model	B	Bias	Std. Error	Bootstrap ^a		BCa 95% Confidence Interval	
				Beta	Sig. (2- tailed)	Lower	Upper
1 (Constant)	6.38	.01	.44		.00	5.58	7.26
Geslacht	-.10	-.01	.17	-.05	.57	-.43	.23
Leeftijd	.01	.00	.01	.13	.11	-.00	.02
Leidinggevende functie	-.51	.00	.16	-.24	.00	-.85	-.20
2 (Constant)	3.14	.02	.82		.00	1.54	4.81
Geslacht	-.04	-.01	.15	-.02	.78	-.34	.24
Leeftijd	.01	.00	.01	.06	.43	-.01	.02
Leidinggevende functie	-.66	.00	.17	-.27	.00	-1.01	-.32
IGK	1.06	-.00	.24	.40	.00	.58	1.53
3 (Constant)	2.09	.033	.75		.01	.68	3.63
Geslacht	.01	-.01	.14	.01	.95	-.26	.28
Leeftijd	.01	.00	.01	.13	.09	-.00	.02
Leidinggevende functie	-.65	.01	.16	-.27	.00	-.99	-.33
IGK	.84	-.01	.27	.32	.00	.31	1.32
Kwaliteit Ontvangen Mentorschap	.42	-.00	.14	.31	.01	.15	.69

a. Bootstrapresultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap samples

Kwantiteit Geboden Mentorschap (2.3). Zoals te zien in Figuur 3 hangt de kwantiteit van geboden mentorschap niet samen met het IGK ($\beta = -.06$, $p = .44$) of met bevoegenheid ($\beta = .15$, $p = .07$). Hypothese 2.3 ‘De kwantiteit van geboden mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevoegenheid’ wordt geheel verworpen.

Kwaliteit Geboden Mentorschap (2.4). Ook de kwaliteit van geboden mentorschap heeft geen significant relaties met het IGK ($\beta = -.04, p = .76$) of bevlogenheid ($\beta = .09, p = .54$). Ook hypothese 2.4 ‘de kwaliteit van geboden mentorschap medieert de relatie tussen de kwaliteit van het Intergenerationeel Klimaat en bevlogenheid’ wordt geheel verworpen.

Hypothese 2 wordt slechts gedeeltelijk aangenomen. Alleen de kwaliteit van het ontvangen mentorschap is een betrouwbare mediator in de relatie tussen de kwaliteit van het IGK en bevlogenheid. Dit geldt niet voor de kwantiteit van ontvangen mentorschap en voor de kwantiteit en kwaliteit van geboden mentorschap.

Strength Use Behaviour (SUB)

Hypothese 3 bevat ook een mediatieanalyse en is daarom ook opgesplitst in drie sub-hypothesen. Zoals te zien in Figuur 3 hangt SUB significant samen met zowel het IGK ($\beta = .27, p < .01$) als met bevlogenheid ($\beta = .54, p < .01$), nadat is gecontroleerd voor de controlevariabelen in stap 1. De kwaliteit van het IGK verklaart 14%, $R^2 = .14, F(1, 161) = 12.54, p < .01$ van de variantie in SUB, die vervolgens 35% van de variantie in bevlogenheid verklaart, $R^2 = .35, F(1, 161) = 65.48, p < .001$. Ook voor de SUB kan een mediatieanalyse volgens de methode van Baron en Kenny (1986) worden uitgevoerd. De bootstrapresultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap samples.

Zoals te zien in Tabel 4 heeft SUB, nadat is gecontroleerd voor de controlevariabelen in stap 1, als mediator een β -waarde van .49 ($CI = .38 - .67$). De directe relatie tussen de kwaliteit van het IGK en bevlogenheid is $\beta = .32$ ($CI = .49 - 1.21$). Wanneer SUB ingezet wordt als mediator, verandert deze naar $\beta = .18$ ($CI = .14 - .83$). Ook SUB is een significante mediator. Deze mediatie is wederom slechts partieel omdat de directe relatie tussen de kwaliteit van het IGK en bevlogenheid significant afneemt en niet volledig verdwijnt wanneer de mediator wordt ingevoegd. Hypothese 3 ‘Strength Use Behaviour medieert de relatie tussen de kwaliteit van het IGK en bevlogenheid’ is bevestigd. De verklaarde variantie van bevlogenheid door de kwaliteit van het IGK wordt verhoogd van 18%, $R^2 = .18, F(1, 161) = 17.64, p < .001$, naar 38%, $R^2 = .38, F(1, 160) = 52.11, p < .001$, wanneer SUB als mediator wordt toegevoegd.

Tabel 4
Mediatie-effect van SUB volgens de Bootstraphmethode

Model	Bootstrap ^a					BCa 95% Confidence Interval	
	B	Bias	Std. Error	Beta	Sig. (2-tailed)	Lower	Upper
1 (Constant)	5.77	.01	.42		.00	4.84	6.61
Geslacht	-.02	.00	.14	-.01	.88	-.30	.25
Leeftijd	.01	.00	.01	.20	.00	.00	.02
Leidinggevende functie	-.36	-.00	.15	-.16	.02	-.63	-.07
2 (Constant)	3.18	.04	.72		.00	1.64	4.74
Geslacht	.00	.002	.13	.00	.98	-.28	.26
Leeftijd	.01	-2.34E-6	.01	.10	.16	-.00	.02
Leidinggevende functie	-.45	.00	.16	-.20	.01	-.71	-.14
IGK	.88	-.01	.19	.32	.00	.49	1.21
3 (Constant)	1.62	.02	.71		.02	.22	3.12
Geslacht	.03	.00	.12	.01	.84	-.21	.26
Leeftijd	.00	.00	.01	.03	.65	-.01	.01
Leidinggevende functie	-.32	.00	.14	-.14	.02	-.58	-.05
IGK	.51	-.01	.19	.18	.00	.14	.83
SUB	.53	.00	.07	.49	.00	.38	.67

a. Bootstraphresultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstraph samples

Discussie

Reflectie op de Uitkomsten

Het doel van deze studie was het onderzoeken van de samenhang van de kwaliteit van het IGK met de bevlogenheid van werknemers en het verklaren van de onderliggende psychologische mechanismen in dit verband. Door het bereiken van dit doel leren organisaties hoe zij leeftijdsdiversiteit kunnen cultiveren tot een vruchtbaar klimaat, om positieve organisatie-uitkomsten te genereren.

De uitkomsten van het huidige onderzoek hebben enkele interessante resultaten opgeleverd. Ten eerste bleek dat de kwaliteit van het IGK inderdaad positief samenhangt met bevlogenheid. Dit betekent dat mensen die een kwalitatief goed IGK ervaren op de werkvloer, meer bevlogen zijn. Zij ervaren meer passie, zijn meer toegewijd en gaan meer op in het werk dat ze doen dan mensen die een kwalitatief slechter klimaat ervaren. Deze resultaten zijn in lijn met de verwachting dat een goed IGK positieve gevolgen heeft voor werknemers en werkgever. De vruchten die een goed IGK afwerpt, kunnen in het JD-R model dienen als energiebronnen, welke leiden tot motivatie, productiviteit en bevlogenheid (Schaufeli & Bakker, 2004;

Schaufeli & Taris, 2013). Dat er een positief verband is gevonden tussen de kwaliteit van het IGK en bevlogenheid biedt ondersteuning voor het informatie-beslissingsperspectief op diversiteit: diversiteit in een organisatie kan positieve gevolgen hebben, indien er een goed diversiteitsklimaat heerst.

Tegen de verwachting in is de kwaliteit van Ontvangen Mentorschap de enige vorm van mentorschap die significant samenhangt met de kwaliteit van het IGK en met bevlogenheid. De kwantiteit van zowel Ontvangen als Geboden Mentorschap en de kwaliteit van Geboden Mentorschap hangen niet significant samen met de kwaliteit van het IGK of met bevlogenheid. Inhoudelijk betekent dit dat het aantal mentoren of protegés dat iemand heeft, niet afhankelijk is van de kwaliteit van het IGK dat op de werkvloer heerst en dat deze aantallen geen aantoonbare samenhang hebben met de bevlogenheid van werknemers. En hoewel de onderzoek van LaFleur en White (2010) en Scandura et al., (1996) andere patronen lieten zien, vindt de huidige studie geen bewijs voor positieve gevolgen van de mentorrelatie voor de mentoren in deze. Mensen die een protegé bijvoorbeeld adviseren of emotioneel ondersteunen, worden daar zelf niet per definitie meer bevlogen van. Ragins & Scandura (1999) vinden in hun onderzoek dat mensen die een mentor zijn, maar daar nog weinig ervaring mee hebben, meer nadelen dan voordelen ondervinden van de mentorrelatie, in tegenstelling tot mentoren die wel ervaring hebben. In de huidige studie is niet onderzocht hoeveel ervaring de mentoren hadden. Een tekort aan ervaring zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor het gebrek aan positieve gevolgen van de mentorrelatie voor de mentoren in de huidige studie. De kwaliteit van Ontvangen Mentorschap hangt echter wel samen met het IGK en met bevlogenheid. Sterker nog; de kwaliteit van Ontvangen Mentorschap geldt als betrouwbare mediator in de relatie tussen de kwaliteit van het IGK en bevlogenheid. Dat wil zeggen, een deel van de positieve samenhang tussen de kwaliteit van het IGK en bevlogenheid, komt doordat een goed IGK samenhangt met Ontvangen Mentorschap, wat vervolgens samenhangt met bevlogenheid. We kunnen hieruit concluderen dat er verschillende psychologische mechanismen ten grondslag liggen aan de verschillende vormen van mentorschap. Dit is een belangrijke boodschap voor wetenschappers die onderzoek doen naar de specificaties in mentorschap. In toekomstig onderzoek is het essentieel dat mentorschap duidelijk wordt gedefinieerd. De kwaliteit en kwantiteit van Ontvangen Mentorschap worden niet door dezelfde mechanismen verklaard en kunnen dus ook niet als één concept worden besproken. En in dit geval is de uitspraak 'the more, the merrier' niet van toepassing; het aantal mentoren of protegés dat iemand heeft gehad, lijkt niet te zijn verbonden aan een goed IGK, noch aan bevlogenheid.

Een ander fenomeen dat een gedeelte van de samenhang van de kwaliteit van het IGK met bevoegenheid beïnvloedt, is Strength Use Behaviour. SUB correleert positief met zowel de kwaliteit van het IGK als met bevoegenheid, en is zelfs een betrouwbare mediator gebleken. In andere woorden: de pro-activiteit van werknemers om hun talenten toe te passen in hun werk verklaart gedeeltelijk waarom de kwaliteit van het IGK positief samenhangt met bevoegenheid. Deze bevinding ondersteunt het werk van Van Woerkom, Bakker en Nishii (2015) dat wanneer een organisatie haar werknemers actief helpt te begrijpen dat zij unieke talenten en kwaliteiten hebben, de kans toeneemt dat zij hun talenten toepassen in hun werk. De gedachtegang hierachter is dat wanneer een organisatie een goed IGK weet te cultiveren, werknemers zich veilig voelen én worden aangemoedigd om hun talenten te gebruiken. Ook het werk van Harzer en Ruch (2013), Keenan en Mostert (2013) en Wood et al. (2011) over het verband tussen SUB en bevoegenheid, wordt bevestigd; werk uitvoeren dat past bij je persoonlijke kwaliteiten leidt tot meer absorptie, toewijding en vitaliteit in je werk. Het huidige onderzoek neemt echter een pioniersrol aan in onderzoek naar SUB als mediator in het verband tussen de kwaliteit van het IGK en bevoegenheid. De reden dat de kwaliteit van het IGK en bevoegenheid met elkaar samenhangen, wordt deels verklaard door het initiatief van werknemers om hun talenten toe te passen in hun werk. Dit betekent dat een goed IGK zeker een aantal goede vruchten afwerpt.

Beperkingen Huidig Onderzoek

Het huidige onderzoek werd gebruikt om de WICS als nieuw meetinstrument te testen. In de analysefase bleek echter dat enkele subschalen van de WICS een lage interne consistentie hadden en deze niet te verhogen waren door verwijdering van een of meerdere items. Daarom werd besloten om de kwaliteit van het IGK te meten met één grote schaal en daarbij geen onderscheid te maken tussen de verschillende subdimensies. Dit heeft er voor gezorgd dat de gevolgen van de kwaliteit van het IGK minder op detailniveau werden onderzocht dan we van tevoren hoopten. Juist in lijn met de ontwerpers van de WICS wilden we de verschillende onderdelen van de kwaliteit van het IGK ontleden om uitspraken op detailniveau te kunnen doen. De Engelstalige vragenlijst is door de auteurs van de huidige studie zelf vertaald volgens de *back-translation* methode. Hierbij werd de Nederlandse vertaling weer terugvertaald naar het Engels om te controleren of de Nederlandse vertaling de juiste conceptuele en culturele betekenis had. Geen van de auteurs van de huidige studie zijn native speakers, dus er is een kans dat de dissonantie tussen de betrouwbaarheden van de verschillende subschalen is ontstaan tijdens het vertalen van het meetinstrument. We raden daarom voor vervolgonderzoek aan om een kritische houding aan te nemen bij het vertalen van de vragenlijst.

De kwaliteit van het IGK werd in de huidige studie gemeten door de subjectieve beleving van een persoon. Er is daarmee echter nog niets te zeggen over het feitelijke klimaat dat op een werkvloer heerst. Bovendien blijkt uit onderzoek naar de waarneming van de eerlijkheid en inclusie van diversiteit op de werkvloer van Mor Barak, Cherin en Berkman (1998), dat leden van een minderheidsgroep het diversiteitsklimaat negatiever waarnemen dan leden van een meerderheidsgroep. In de huidige studie was 31% 25 jaar of jonger, 53% tussen de 26 en 55 jaar oud en slechts 11% 56 jaar of ouder. Met name de oudste generatie is hier ondervetegenwoordigd. Het is daarom goed om bewust te zijn van het feit dat de huidige steekproef geen betrouwbare weerspiegeling is van het ervaren IGK van de gehele Nederlandse populatie.

In de huidige studie werd cross-sectioneel onderzoek gedaan, waardoor er geen uitspraken kunnen worden gedaan over de causaliteit van de verbanden. Om dit onderzoek naar een hoger niveau te tillen, zou longitudinaal onderzoek moeten worden gedaan. Dan kan er richting worden gegeven aan de onderliggende beïnvloedingsmechanismen.

De data werd verzameld via zelfrapportage, waardoor sprake kan zijn van ‘common-method bias’ (Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff, 2003). In toekomstig onderzoek zou dit kunnen worden voorkomen door bijvoorbeeld het klimaat op

Aanbevelingen Toekomstig Onderzoek

Een punt van twijfel is de focus in het huidige onderzoek op Strength Use Behaviour als mediator, met de gedachtegang dat een goed diversiteitsklimaat een bepaalde context creëert waarin werknemers initiatief durven nemen om hun talenten in te zetten. Het zou namelijk kunnen zijn dat we in dit proces een te grote stap zetten en dat de relatie tussen een goed IGK en Strength Use Behaviour wordt gemedieerd door de mate waarin organisaties werknemers pushen/actief aanmoedigen om hun talenten in te zetten (Strength Use Support). Immers, het zou niet vreemd zijn dat een organisatie die zich bewust is van de positieve aspecten van leeftijdsdiversiteit, actief op zoek gaat naar de unieke bijdragen en talenten van haar werknemers.

Het zou ook kunnen dat SUB een snowball-effect veroorzaakt: SUB biedt personen de kans om hun authentieke zelf te laten zien, wat op een gegeven moment gaat opvallen bij collega's en leidinggevendenden, wat er toe kan leiden dat die personen nog meer op hun kracht worden ingezet (Van Woerkom et al., 2016). Om hier betrouwbare uitspraken over te kunnen doen, moet er echter eerst meer onderzoek worden uitgevoerd naar de causale verbanden tussen SUB en SUS.

Conclusie

Dat trends in de huidige samenleving zorgen voor steeds meer leeftijdsdiversiteit op de werkvloer hoeft geen bedreiging te zijn voor de prestaties en het werkgeluk van werknemers. Immers, wanneer een organisatie deze diversiteit cultiveert tot een kwalitatief goed klimaat, waarin alle werknemers zijn geïntegreerd in de bedrijfsstructuur en worden aangemoedigd hun volle potentieel te bereiken, kan dit leiden tot een vruchtbare oogst. Een kwalitatief goed Intergenerationeel Klimaat benadrukt de unieke bijdragen van individuen, biedt hen de ruimte om proactief hun talenten in te zetten en leidt tot betere mentorrelaties. Deze processen zorgen er samen voor dat een goed IGK leidt tot meer bevlogen werknemers. Mits op de juiste manier gecultiveerd is leeftijdsdiversiteit dus zeker een vruchtbaar klimaat.

Referentielijst

- Allen, T., Russell, J. and Maetzke, S. (1997). Formal peer mentoring: factors related to protégés' satisfaction and willingness to mentor others. *Group and Organization Management*, 22, 488-507.
- Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206.
- Biswas-Diener, R., Kashdan, T. B., & Minhas, G. (2011). A dynamic approach to psychological strength development and intervention. *The Journal of Positive Psychology*, 6, 106–118.
- Boehm, S. A., & Kunze, F. (2015) *Aging workers and the employee-employer relationship*. Switzerland: Springer International Publishing.
- 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.
- Bowers, C. A., Pharmed, J. A., & Salas, E. (2000). When member homogeneity is needed in work teams: A meta-analysis. *Small Group Research*, 31, 305-327.
- Bozionelos, N. (2004). Mentoring provided: Relation to mentor's career success, personality, and mentoring received. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 24-46.
- Buckingham, M. (2005). What great managers do. *Harvard Business Review*, 83, 70–79.
- Buckingham, M., & Clifton, D. O. (2001). *Now, discover your strengths*. New York, NY: Free Press.
- Brewer M. B. (1979). In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis. *Psychological Bulletin*. 86, 307–324.
- Brewer M. B., & Brown R. J. (1998). Intergroup relations. In *Handbook of Social Psychology*, ed. DT Gilbert, ST Fiske, pp. 554–94. Boston: McGraw-Hill
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, 22 februari). *Bevolking; kerncijfers*. Geraadpleegd van [http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37296ned&D1=0-51&D2=0,10,20,30,40,50,\(1-1\)-1&VW=T](http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37296ned&D1=0-51&D2=0,10,20,30,40,50,(1-1)-1&VW=T).
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64, 89-136.
- Clifton, D. O., & Harter, J. K. (2003). Investing in strengths. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 111-121.

- Conklin, J. (2002). The benefits of mentoring. *Quality Progress*, 35, 91.
- Crocitto, M. M., Sullivan, S. E., & Carraher, S. M. (2005). Global mentoring as a means of career development and knowledge creation: A learning-based framework and agenda for future research. *Career Development International*, 10, 522-535.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19, 109-134.
- 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.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It's time to retire retirement. *Harvard Business Review*, 82, 48-57.
- Forret, M., & Janasz, S. de (2005). Perceptions of an organization's culture for work and family: do mentors make a difference? *Career Development International*, 10, 478-492.
- Gelfand, M. J., Nishii, L. H., Raver, J. L., & Schneider, B. (2007). Discrimination in organizations: An organizational-level systems perspective. In R. L. Dipboye & A. Colella, *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases* (pp.89-118). New York: Psychology Press.
- Halbesleben, J. R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8, 102-117.
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73, 78-91.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A threeyear cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22, 224-241.
- Harzer, C., & Ruch, W. (2013). The application of signature character strengths and positive experiences at work. *Journal of Happiness Studies*, 14, 965-983.
- Higgins, M. C. (2000). The more, the merrier? Multiple developmental relationships and work satisfaction. *Journal of Management Development*, 19, 277-296.
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44, 513-524.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307-324.

- Jackson S. E. (1992). Team composition in organizational settings: Issues in managing an increasingly diverse work force. In S. Worchel, W. Wood, & J. A. Simpson (Eds.), *Group Process and Productivity* (pp. 136–180). Newbury Park, CA: Sage
- Joshi, A., & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, *52*, 599–627.
- Kaube, J. (2008). *Schneller am Markt?* Geraadpleegd op 17 april, 2017, van <http://www.faz.net/aktuell/feuilleton/forschung-und-lehre/studiendauer-schneller-am-markt-1539810.html>.
- Keenan, E.M. & Mostert, K. (2013). Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. *SA Journal of Industrial Psychology*, *39*, 1-12.
- 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.
- Kowske, B. J., Rasch, R., & Wiley, J. (2010). Millennials' (lack of) attitude problem: An empirical examination of generational effects on work attitudes. *Journal of Business Psychology*, *25*, 265-279.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, *32*, 264-290.
- LaFleur, A. K., & White, B. J. (2010). Appreciating mentorship: the benefits of being a mentor. *Professional Case Management*, *15*, 305-311.
- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, *33*, 321–349.
- Lyons, S., & Kuron, L. (2013). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35*, 139-157.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, *77*, 11-37.
- Mor Barak, M. E., Cherin, D. A., & Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *34*, 82-104.

- Nielson, T. R., Carlson, D. S., & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as a means of reducing work–family conflict. *Journal of vocational behavior*, *59*, 364-381.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. 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.
- 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.
- Ryder, N. B. (1965). The cohort as a concept in the study of social change. *American Sociological Review*, *30*, 843–861.
- Scandura, T. A., Tejada, M. J., Werther, W. B., & Lankau, M. J. (1996). Perspectives on mentoring. *Leadership & Organization Development Journal*, *17*, 50-56.
- Scandura, T. A., & Viator, R. E. (1994). Mentoring in public accounting firms: An analysis of mentor-protégé relationships, mentorship functions, and protégé turnover intentions. *Accounting, Organizations and Society*, *19*, 717-734.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, *25*, 293-315.
- Schaufeli, W. B. & Salanova, M. (2007a). Efficacy or inefficacy, that's the question: Burnout and work engagement, and their relationship with efficacy beliefs. *Anxiety, Stress & Coping*, *20*, 177- 196.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2007b). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Managing Social and Ethical Issues in Organizations*, *5*, 135-177.
- Schaufeli, W.B., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: Overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, *26*, 182-204.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, *66*, 701-716.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, *30*, 893-917.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19, 117–133.
- Sociale Verzekeringsbank (z.j.). *AOW-pensioen*. Geraadpleegd op 17 april 2017, van https://www.svb.nl/int/nl/aow/wat_is_de_aow/wanneer_aow/index.jsp.
- Stassen, L., Anseel, F., & Levecque, K. (2016). Generational differences in the workplace: A systematic analysis of a myth. *Gedrag & Organisatie*, 29, 44-76.
- Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual Review of Psychology*, 33, 1-39.
- Tajfel, H., & Turner, I. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Chicago: Nelson-Hall.
- Tempest, S., Barnatt, C., & Coupland, C. (2002). Grey advantage – New strategies for the old. *Long Range Planning*, 35, 475–492.
- Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119, 38–53.
- Van Knippenberg, D., & 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 Ruysseveldt, J., & Smulders, P. (2008). Intrinsieke arbeidsoriëntatie en uitputting bij werknemers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24, 266-287.
- Van Wingerden, J., & Van de Laak, B. (2012). *Passie, energie en prestatie: De kracht van werken met bevlogenheid*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.
- 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. (2016a). 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.
- Van Woerkom, M., Mostert, K., Els, C., Bakker, A. B., De Beer, L., & Rothmann Jr. S. (2016b). Strength use and deficit correction in organizations: Development and validation of a questionnaire. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 25*, 960-975.
- Verboon, P. (2014). *Mediatieanalyse*. Open Universiteit, Nederland.
- Wallace, J. E. (2001). The benefits of mentoring for female lawyers. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 366-391.
- Webber, S. S., & Donahue, L. M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management, 27*, 141-162.
- Williams K. Y., & O'Reilly C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behaviour, 20*, 77-140.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Kashdan, T. B., & Hurling, R. (2011). Using personal and psychological strengths leads to increases in well-being over time: A longitudinal study and the development of the strengths use questionnaire. *Personality and Individual Differences, 50*, 15-19.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior, 74*, 235-244.
- Xanthopoulou, D., Heuven, E., Demerouti, E., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology, 13*, 345-356.

Bijlagen

Bijlage 1: Vragenlijst



Universiteit Utrecht

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.

Intergenerationeel klimaat

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

Ontbreken van generatiestereotypes (LGS)

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

- LGS1. Collega's van een andere generatie zijn niet geïnteresseerd in het maken van vrienden buiten hun eigen generatie. *
- LGS2. Collega's van een andere generatie klagen meer dan collega's van mijn eigen leeftijd.*
- LGS3. Collega's van een andere generatie praten meestal over dingen die mij niet interesseren.*
- LGS4. Collega's van een andere generatie hebben de neiging anders te werken dan collega's van mijn eigen leeftijd.*

Positief intergeneratie affect (PIA)

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

- PIA1. Ik voel me op mijn gemak wanneer collega's van een andere generatie een gesprek met mij proberen aan te gaan.
- PIA2. Ik vind het leuk om om te gaan met collega's van verschillende generaties.
- PIA3. Ik vind dat mijn collega's van een andere generatie interessante en unieke personen zijn.
- PIA4. Mensen werken het beste wanneer ze samenwerken met anderen van hun eigen leeftijd.*

Intergeneratie contact (IC)

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

- IC1. Hoe vaak heeft u gesprekken met collega's van een andere generatie?
- IC2. Hoe vaak heeft u gesprekken met collega's van een andere generatie over dingen die niet gerelateerd zijn aan werk?
- IC3. Hoe vaak praat u met collega's van een andere generatie over jullie persoonlijke leven?
- IC4. Hoe vaak eet u samen met collega's van een andere generatie gedurende een werkdag?

Inclusie van generaties op de werkvloer (WGI)

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

- WGI1. Ik vind dat mijn werkomgeving gezond is voor mensen van alle leeftijden.
- WGI2. Op mijn werk worden werknemers van alle leeftijden gerespecteerd.
- WGI3. Ik kan effectief communiceren met collega's van verschillende generaties.
- WGI4. Werken met collega's van verschillende leeftijden verbetert de kwaliteit van mijn werklevens.

Behoud van generatiediversiteit op de werkvloer (WIR)

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

- WIR1. Mijn collega's geven oudere medewerkers het gevoel dat ze met pensioen zouden moeten gaan.*
- WIR2. Ik voel druk van jongere medewerkers om een stap terug te doen.*
- WIR3. Ik voel druk van oudere medewerkers om een stap terug te doen.*
- WIR4. Op mijn werk neigt men jonge, gekwalificeerde medewerkers over het hoofd te zien bij promoties.*

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.

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.

- MR1. Heeft u één of meerdere mentoren gehad gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie? (ja/nee)
- MR2. 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...

- MR3. ... u uitdagende opdrachten gegeven of u aanbevolen voor opdrachten die de mogelijkheid bieden om nieuwe vaardigheden te leren?
- MR4. ... u opdrachten gegeven of u aanbevolen voor opdrachten die uw contact met individuen van een hoger niveau verbeterden/deden toenemen?
- MR5. ... gevoelens van respect geuit voor u als individu?
- MR6. ... persoonlijke ervaringen gedeeld als een alternatief perspectief op uw problemen?
- MR7. ... 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?
- MR8. ... u aangemoedigd om u voor te bereiden op het maken van vorderingen?
- MR9. ... gediend als een rolmodel?

Mentoring provided

Mentoring Provided (Bozionelos, 2004)

De volgende vragen gaan over het zijn van een mentor.

- MP1. Bent u een mentor geweest voor één of meerdere collega's gedurende uw werkperiode bij uw huidige organisatie? (ja/nee)
- MP2. 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...

- MP3. ... aan wie ik consequent uitdagende opdrachten gaf.
- MP4. ... die ik heb voorgesteld aan personen in hogere posities.
- MP5. ... aan wie ik consequent emotionele ondersteuning heb gegeven.
- MP6. ... aan wie ik advies heb gegeven met betrekking tot zijn/haar carrière.
- MP7. Ik was persoonlijk geïnteresseerd de professionele ontwikkeling van deze collega('s).
- MP8.. Ik was persoonlijk geïnteresseerd in de carrière van deze collega('s).

Strength Use

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

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

- SU1. In mijn werk benut ik mijn sterke punten optimaal.
- SU2. Ik richt mijn werk in zodat het past bij mijn sterke punten.
- SU3. Ik profiteer van mijn sterke punten op mijn werk.
- SU4. Ik zoek naar mogelijkheden om mijn werk te doen op een manier die het beste past bij mijn sterke punten.
- SU5. In mijn werk probeer ik mijn talenten zoveel mogelijk toe te passen.
- SU6. Ik gebruik mijn sterke punten op mijn werk.

Bevlogenheid

Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9; Schaufeli, Bakker & Salanova, 2006)

7-puntsschaal: nooit- eens per jaar of minder - eens per maand of minder - een paar keer per maand - eens per week - een paar keer per week - dagelijks

- BV1.v. Op mijn werk bruis ik van de energie.
- BV2.v. Als ik werk voel ik me fit en sterk.
- BV3.t. Ik ben enthousiast over mijn baan.
- BV4.t. Mijn werk inspireert mij.
- BV5.v. Als ik 's morgens opsta heb ik zin om aan het werk te gaan.
- BV6.a. Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig.
- BV7.t. Ik ben trots op het werk dat ik doe.
- BV8.a. Ik ga helemaal op in mijn werk.
- BV9.a. Mijn werk brengt mij in vervoering.

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

- IW1. Het creëren van nieuwe ideeën voor moeilijke vraagstukken.
- IW2. Het zoeken naar nieuwe werkmethoden, technieken of hulpmiddelen.
- IW3. Het genereren van originele oplossingen voor problemen.

Het promoten van ideeën

- IW4. Het mobiliseren van steun voor innovatieve ideeën.
- IW5. Het verwerven van goedkeuring voor innovatieve ideeën.
- IW6. Het enthousiasmeren van belangrijke organisatieleden voor innovatieve ideeën.

Het realiseren van ideeën

- IW7. Het omzetten van innovatieve ideeën in nuttige applicaties (toepassingen).
- IW8. Het systematisch introduceren van innovatieve ideeën in de werkomgeving.
- IW9. 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.

- DG1. Wat is uw geslacht (man/vrouw)
- DG2. Wat is uw leeftijd in jaren? (open vraag)
- DG3. Wat is de hoogste opleiding die u heeft afgerond? (Lager onderwijs / LBO / MAVO / HAVO / VWO / MBO / HBO / WO)

- DG4. 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)
- DG5. Hoeveel jaar bent u werkzaam bij uw huidige werkgever? (open vraag)
- DG6. Hoeveel uren werkt u gemiddeld per week? (open vraag)
- DG7. Heeft u een leidinggevende functie? (ja/nee)
- DG8. 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)
- DG9. 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)
- DG10. 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)
- DG11. 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.