

2014•2015  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

Masterproef  
Management van leeftijddiversiteit in organisaties

Promotor :  
dr. Walter HENDRIKS

Ine Bergmans  
*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen*

2014•2015  
FACULTEIT BEDRIJFSECONOMISCHE  
WETENSCHAPPEN  
*master in de toegepaste economische wetenschappen*

# Masterproef

## Management van leeftijddiversiteit in organisaties

Promotor :  
dr. Walter HENDRIKS

Ine Bergmans  
*Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen*



## **Woord vooraf**

Deze masterproef vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen, afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, aan de Universiteit Hasselt. Het schrijven van deze eindverhandeling was niet gelukt zonder de hulp van een aantal personen en hen wil ik via deze weg graag bedanken.

Mijn dank gaat hierbij allereerst uit naar mijn promotor dr. Walter Hendriks, bij wie ik steeds terecht kon voor de nodige uitleg en adviezen. Verder wil ik mijn dank betuigen aan het personeel van het Wit-Gele Kruis Limburg voor hun bereidwilligheid om de vragenlijst in te vullen. In het bijzonder wil ik Filip Kuppens, Alex Fransen en Ingrid Vanweert hartelijk bedanken om mij de mogelijkheid te bieden om leeftijdsdiversiteit in het Wit-Gele Kruis van naderbij te onderzoeken.

Tot slot wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor de steun en de aanmoedigingen tijdens mijn studieloopbaan en bij de totstandkoming van dit eindwerk.

Ine Bergmans, juni 2015



## Samenvatting

Het personeelsbestand van organisaties zal de komende jaren niet enkel gekleurd worden door een verscheidenheid aan nationaliteiten, geloofsovertuigingen en huidskleuren, maar weldra zal er ook een efficiënte samenwerking verwezenlijkt moeten worden tussen medewerkers uit vier generaties (nl. de babyboomers, generatie X, Y en Z). De verandering in samenstelling van de beroepsbevolking van de westerse wereld ligt aan de basis voor dit gebeuren. Enerzijds is er, door een stijging van de levensverwachting sprake van een vergrijzing van de maatschappijen, maar tegelijkertijd neemt het geboortecijfer af, waardoor de actieve beroepsbevolking krimpt. Om de sociale welvaartstaat te kunnen blijven ondersteunen werd daarom de pensioengerechtigde leeftijd verhoogt, dit heeft als gevolg dat de grote groep babyboomers (geboren tussen 1946 – 1964) langer actief zal blijven op de arbeidsmarkt. Vanaf 2016 zal de leeftijdsdiversiteit op de werkvloer bijgevolg, met de intrede van de generatie Z (geboren na 1993) op de arbeidsmarkt op een ongekend hoogtepunt zijn. Uit onderzoek is echter geweten dat elke generatie zich onderscheid o.b.v. een eigen cultuur, eigen waarden en een eigen manier van werken. Deze verschillende attitudes bij medewerkers kunnen ontaarden in interne conflicten wat een lage groepscohesie en een hoog verloop tot gevolg heeft, ofwel slaagt een organisatie erin om de verschillen om te buigen in haar voordeel en speelt ze de diversiteit uit als een troef. Hoe dan ook, staan de hedendaagse managementteams voor een grote uitdaging. Daarom werd er in deze masterproef gepoogd om duidelijkheid te brengen in de materie omtrent het managen van leeftijdsdiversiteit in organisatie. Mijn onderzoeksvraag luidt dan ook als volgt:

*Wat is het effect van de eigenschappen van de leider en tijd op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en de samenwerking van medewerkers uit verschillende generaties?*

Deze masterproef bestaat uit twee grote delen, meer bepaald uit een theoretisch en een praktisch gedeelte. In het theoretische gedeelte werd d.m.v. een literatuurstudie een opsomming gemaakt van veelgebruikte theorieën. In de literatuur omtrent diversiteit handelt het merendeel over etnische verschillen of genderdiversiteit op de werkvloer. Toch zijn er op korte tijd veel publicaties uitgebracht van wetenschappelijke werken waar leeftijdsverschillen tussen medewerkers centraal staan. Hoofdzakelijk valt men in deze literatuur terug op onderwerpen als stereotypering, sociale identificatie of relationele demografie, leeftijdsdiscriminatie, leeftijdsbreuklijnen, *prototype matching* en het genereren van positieve relaties in een werkgroep om kennisdeling te verbeteren. In deze masterproef worden al deze onderwerpen beknopt aangehaald, maar wordt er dieper ingegaan op twee theorieën. Allereerst werd de theorie omtrent informatieverwerking besproken die aanneemt dat heterogene werkgroepen over meer kennis en ervaring beschikken dan homogene groepen. Dit komt overeen met diversiteit als variatie volgens de terminologie van Harrison en Klein en wijst op een positieve uitkomst. Daartegenover staat de theorie van de sociale-categorisatie die stelt dat leeftijdsdiversiteit resulteert in de polarisatie van leeftijdsgenoten, wat de vorming van subgroepen veroorzaakt binnen een werkgroep. Dit laatste is gelijk aan diversiteit als scheiding en wordt de negatieve uitkomst genoemd, omdat een leeftijdsdiverse werkgroep er niet in slaagt om optimaal te functioneren door de afzetting van de ene leeftijdsgroep tegen de andere. Dus ondanks het welgekende gezegde dat tegenpolen elkaar

aantrekken, lijkt de waarheid eerder aan te sluiten bij de theorie die stelt dat mensen zich aangetrokken voelen tot mensen die op vlak van demografische kenmerken op hen lijken. Op basis van deze conclusie is het noodzakelijk dat organisaties ingrijpen en op zoek gaan naar manieren zodat leeftijdsdiversiteit op de werkvloer zich manifesteert in een positieve uitkomst.

In het praktische deel werden twee onderwerpen behandeld die er mogelijks toe kunnen leiden dat leeftijdsdiversiteit op de werkvloer zich uit op een positieve manier. Zoals de onderzoeksvraag reeds aangeeft, werd onder andere de rol van de leider onderzocht. Uit eerder onderzoek is enerzijds geweten dat een gemotiveerde en toegewijde leidinggevende de medewerkers van een werkgroep of organisatie kan stimuleren om de groepsprestaties niet te laten beïnvloeden door typische verschillen in waarden en attitudes van niet-generatiegenoten. Anderzijds hebben leidinggevendens ook voldoende macht om de negatieve effecten van leeftijdsdiversiteit te versterken, wat kan leiden tot situaties waar er sprake is van leeftijdsdiscriminatie. In deze masterproef werd bijgevolg de relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikten onderzocht en werd de vraag gesteld in welke mate het leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en een ondergeschikte een effect kan hebben op de uitkomst van leeftijdsdiversiteit binnen organisaties. Een tweede factor die bestudeerd werd in het praktische onderdeel, is de tijd die leeftijdsdivers medewerkers met elkaar doorbrengen. Zo kunnen de effecten van leeftijdsdiversiteit op de groepsprestaties afnemen na verloop van tijd wanneer medewerkers elkaar beter leren kennen en diversiteit in diepgewortelde attitudes en waarden de bovenhand neemt. Vervolgens zijn de effecten van deze twee factoren op de uitkomstvariabelen van het onderzoek bestudeerd. Als uitkomstmaat wordt er in deze masterproef de kwaliteit van de samenwerkingsklimaat gehanteerd en wordt er bovendien gekeken of er sprake is van een positieve (*variety*) of negatieve (*separation*) uitkomst van leeftijdsdiversiteit.

Het gehele onderzoek van deze masterproef heeft betrekking op het Wit-Gele Kruis, een Vlaamse organisatie die thuisverpleging levert aan patiënten over heel Vlaanderen. Er werd toegespitst op de afdeling Limburg en meer specifiek werden er vragenlijsten verstuurd naar zes afdelingen. De voornaamste resultaten uit het onderzoek, bestaan uit verbanden tussen bepaalde factoren van elke afdeling. Zo kan er besloten worden dat de kwaliteit van het samenwerkingsklimaat sterk beïnvloed wordt door een goede relatie tussen de leider en de werknemers, wat op zijn beurt afhankelijk is van het leeftijdsverschil tussen beide partijen. Voorts heeft de manier waarop de leider omgaat met de leeftijdsdiversiteit op de werkvloer of m.a.w. het management van leeftijdsdiversiteit een invloed op het samenwerkingsklimaat. Ook het effect van tijd kan gelinkt worden aan het samenwerkingsklimaat, dit kan verklaard worden door de kwaliteit van de onderlinge relaties die toeneemt naarmate medewerkers elkaar beter leren kennen. Betreffende de positieve, dan wel negatieve uitkomst van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer kan er gesteld worden dat een negatieve uitkomst (*separation*) verwacht kan worden wanneer de leider geen rekening houdt met de generatieverschillen op de werkvloer. Het management moet met andere woorden voldoende afgestemd zijn op de integratie van leeftijdsdiverse werknemers. Een tweede factor die er toe kan leiden dat leeftijdsdiversiteit binnen een werkgroep zich uit in de vorm van scheiding is de tijd of duur van de onderlinge samenwerking tussen leeftijdsdiverse werknemers. Een verklaring hiervoor is dat werknemers elkaar na verloop van tijd beter leren kennen en niet

langer het enkele raakvlak van gelijke leeftijd hanteren. Wat betreft de positieve uitkomst (*variety*) van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer moeten de resultaten veeleer met een korreltje zout genomen worden. De verschillen tussen afdelingen waren namelijk niet significant. Rekening houdend met dit gegeven, bestaat er een verband tussen de mate van kennisdeling of variatie en de relatie tussen de leider en de ondergeschikten en de manier waarop de leider omgaat met leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. In andere woorden kan er gesteld worden dat wanneer er een goede leider aanwezig is op de werkvloer en wanneer de leden van een leeftijdsdiverse werkgroep goed met elkaar kunnen omgaan en elkaar beter leren kennen er vaker sprake is van een positieve uitkomst van leeftijdsdiversiteit op de onderlinge relatie tussen niet-leeftijdsgenoten op de werkvloer.

Kortom zijn er verscheidene interessante conclusies getrokken in deze masterproef, er blijft echter wel ruimte voor toekomstig onderzoek. De resultaten van deze masterproef geeft veeleer het effect van leeftijdsdiversiteit op het samenwerkingsklimaat weer, terwijl vragen omtrent de uitkomst van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer deels onbeantwoord blijven. Verder onderzoek kan dan ook toespitsen op leeftijdsdiversiteit als scheiding of variatie. Tot slot zou de redenering over de factor tijd of de duur van de samenwerking doorgetrokken kunnen worden en zou het effect van communicatie of de overdracht van informatie tussen leeftijdsdiverse medewerkers bestudeerd kunnen worden.





# Inhoudsopgave

Woord vooraf.....	I
Samenvatting .....	III
Lijst van figuren .....	IX
Lijst van tabellen.....	XI
<b>Hoofdstuk I. Probleemstelling</b> .....	1
A.    Praktijkprobleem .....	1
B.    Centrale onderzoeksvraag.....	3
C.    Deelvragen .....	4
D.    Onderzoeksopzet .....	5
i.    Aanpak literatuurstudie .....	5
ii.   Aanpak empirisch onderzoek.....	5
<b>Hoofdstuk II. Literatuurstudie</b> .....	7
A.    Definitie van diversiteit.....	7
B.    Twee dominante theorieën omtrent diversiteit .....	8
i.    Similarity-attraction, sociale identiteit & sociale-categorisatie.....	8
ii. <i>Information/Problem-making approach</i> .....	9
C.    Drie types van diversiteit volgens Harrison en Klein .....	10
D.    Relevantie van leeftijdsdiversiteit voor organisaties.....	11
E.    Opdeling in vier generaties met bijhorende voorkeuren.....	13
F.    Gehanteerde theorieën omtrent leeftijdsdiversiteit .....	14
G.    Stereotypering .....	16
<b>Hoofdstuk III. Onderzoeksmodel en hypotheses</b> .....	19
A.    Conceptueel model .....	19
B.    Uitkomst van leeftijdsdiversiteit.....	20
C.    Modererende variabele: eigenschappen leidinggevende .....	20
D.    Modererende variabele: tijd of de duur van de samenwerking .....	23
<b>Hoofdstuk IV. Methoden</b> .....	25
A.    Single case study.....	25
i.    Verantwoording keuze.....	25
ii.   Data collectie procedure .....	25
iii.  Kenmerken steekproef/populatie .....	26
B.    Metingen .....	28
i.    Diversiteits- of Herfindahl index.....	28
ii.   Relevante concepten in het onderzoek.....	29
<b>Hoofdstuk V. Empirische resultaten</b> .....	39
A.    Resultaten op afdelingsniveau .....	39
B.    Resultaten op individueel niveau.....	40
i.    Rangorde van best naar slechtst scorende afdeling per variabele .....	40
ii.   Independent samples T-test.....	42

iii.	Bevestigen of verwerpen van hypothesen.....	43
<b>Hoofdstuk VI. Discussie</b>	.....	<b>49</b>
A.	Belangrijkste resultaten.....	49
B.	Bijdrage aan de literatuur .....	51
C.	Implicaties naar de praktijk.....	51
D.	Onderzoekstekortkomingen en spoor voor vervolgonderzoek.....	52
Lijst van geraadpleegde werken	.....	55
Bijlagen	.....	59
A.	Leeftijdsdiversiteit WGK Limburg - Vragenlijst Afdelingshoofden .....	59
B.	Leeftijdsdiversiteit Wit-Gele Kruis Limburg – Vragenlijst verpleegkundigen .....	62

## Lijst van figuren

Figuur 1 - Pictorial Representation of Types and Amounts of Three Meanings of Within-Unit Diversity.....	10
Figuur 2 - Population and employment developments, EU.....	12
Figuur 3 - Conceptueel model.....	19
Figuur 4 - Generatieverdeling per afdeling.....	27
Figuur 5 - Relaties tussen variabelen.....	41



## Lijst van tabellen

Tabel 1 - Gevalideerde generatieverschillen.....	13
Tabel 2 - Respons rate enquêtes.....	26
Tabel 3 - Opdeling in vier generaties .....	28
Tabel 4 - Representativiteitstest per afdeling.....	28
Tabel 5 - Diversiteits- of Herfindahlindex per afdeling.....	29
Tabel 6 – Cronbach’s alfa van de variabele ‘samenwerkingsklimaat’.....	30
Tabel 7 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele ‘samenwerkingsklimaat’ .....	30
Tabel 8 – ANOVA van de variabele ‘samenwerkingsklimaat’ .....	31
Tabel 9 – Cronbach’s alfa van de variabele ‘diversiteit als scheiding’.....	31
Tabel 10 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele ‘diversiteit als scheiding’.....	32
Tabel 11 – ANOVA van de variabele ‘diversiteit als scheiding’.....	32
Tabel 12 – Cronbach’s alfa van de variabele ‘diversiteit als scheiding’.....	33
Tabel 13 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele ‘diversiteit als variatie’.....	33
Tabel 14 – ANOVA van de variabele ‘diversiteit als variatie’.....	33
Tabel 15 – Cronbach’s alfa van de variabele ‘leeftijdverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten’.....	34
Tabel 16 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele ‘leeftijdverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten’.....	34
Tabel 17 - ANOVA van de variabele ‘leeftijdverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten’.....	35
Tabel 18 – Cronbach’s alfa van de variabele ‘leeftijd van de leidinggevende’ .....	35
Tabel 19 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele ‘gewenste leeftijd leidinggevende’.....	35
Tabel 20 – ANOVA van de variabele ‘gewenste leeftijd leidinggevende’.....	36
Tabel 21 – Cronbach’s alfa van de variabele ‘management van leeftijdsdiversiteit’.....	36
Tabel 22 – Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele ‘management leeftijdsdiversiteit’.....	36
Tabel 23 - ANOVA van de variabele ‘management leeftijdsdiversiteit’.....	37
Tabel 24 – Cronbach’s alfa van de variabele ‘tijd of duur van de samenwerking’.....	37
Tabel 25 – Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele ‘tijd of duur van de samenwerking’.....	38
Tabel 26 –ANOVA van de variabele ‘tijd of duur van de samenwerking’ .....	38
Tabel 27 –Beschrijvende statistiek variabelen op afdelingsniveau.....	39
Tabel 28 –Rangorde van elk item.....	41
Tabel 29 – Independent Sample T-Test voor de uitkomstvariabelen.....	42
Tabel 30 – Kruistabel leeftijdsverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten “vraag 1”.....	44
Tabel 31 – Kruistabel leeftijdsverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten “vraag 2”.....	45



## Hoofdstuk I. Probleemstelling

### A. Praktijkprobleem

Diversiteit is niet meer weg te denken uit onze huidige maatschappij. Enerzijds heeft de globalisering een toename in nationaliteiten en culturen teweeggebracht. Anderzijds is er ook sprake van een vermeerdering van vrouwen die actief tewerkgesteld zijn op alle niveaus binnen een organisatie. In deze masterproef is het echter relevant dat het afnemende geboortecijfer en de verhoogde levensverwachting in de Westerse wereld de demografische aflossing van wacht in gedrang brengt. Deze veranderingen beïnvloeden bijgevolg ook de arbeidsmarkt. Organisaties moeten noodgedwongen oudere, meer ervaren personeelsleden in dienst nemen (Dychtwald, Erickson, & Morison, 2004; Kunze, Boehm, & Bruch, 2011; Tempest, Barnatt, & Coupland, 2002). De vergrijzing van de bevolking heeft dan ook als direct gevolg dat de pensioengerechtigde leeftijd moet stijgen. Op deze manier wordt de arbeidsmarkt, wat betreft de leeftijd van haar werknemers gevarieerder dan ooit. Zo zal er weldra een samenwerking gerealiseerd moet worden tussen medewerkers afkomstig uit 4 verschillende generaties (Van Uffelen, 2014, p.29). Organisaties zijn dan ook genoodzaakt om rekening te houden met diversiteit in hun personeelsbestand. Aangezien werknemers een belangrijke schakel vormen in de prestaties van organisaties, kan men met een correct beleid de diversiteit binnen een organisatie in haar voordeel uitspelen en er een maximaal aan voordelen uithalen.

Onder diversiteit verstaan wij: de verdeling van verschillen tussen de leden van een eenheid met betrekking tot een gemeenschappelijk kenmerk X, zoals ambtstermijn, etniciteit, nauwgezetheid, geloofsovertuiging (Harrison & Klein, 2007). Andere dimensies van diversiteit zijn huidskleur, geslacht, leeftijd, handicap, seksuele geaardheid en nationale afkomst. Tot op heden is er al veel onderzoek gedaan naar diversiteit in organisaties, de resultaten waren echter niet eenduidig. Terwijl sommige studies aantoonde dat demografische heterogeniteit op de werkvloer leidt tot creativiteit en innovatie (Bassett-Jones, 2005), stellen andere studies dat een personeelsbestand dat divers is op het vlak van ras, geslacht of leeftijd te maken krijgt met een verscheidenheid aan problemen zoals communicatiestoornissen, lage groepscohesie en een hoog verloop (Milliken & Martins, 1996; Webber & Donahue, 2001).

In deze masterproef staat echter leeftijdsdiversiteit centraal. Volgens onderzoek aangaande andere demografische diversiteiten, zoals geslacht of etniciteit, heeft diversiteit zelden een eenduidig effect maar kan het eerder beschouwd worden als een *'double-edged sword'* (Milliken & Martins, 1996). Leeftijdsdiversiteit is in dit opzicht niet anders. Sommige studies rapporteren positieve effecten op prestaties (Kilduff, Angelmar, & Mehra, 2000), terwijl andere geen significant effect (Bunderson & Sutcliffe, 2002; Simons, Pelled, & Smith, 1999) of negatieve effecten melden (Ely, 2004; Leonard, Levine, & Joshi, 2004; Zenger & Lawrence, 1989). De onderzoeken handelden o.a. over onderwerpen als stereotypering van jonge en oude werknemers (DeArmond et al., 2006), sociale identiteit en relationele demografie (Ostroff, Atwater, & Feinberg, 2004), leeftijdsdiscriminatie (Perry, Simpson, NicDomhnaill, & Siegel, 2003), *career timetables* (Perry, Kulik, & Zhou, 1999; Shore, Cleveland, & Goldberg, 2003) en *prototype matching* (Perry & Finkelstein, 1999). Deze onderwerpen namen primair een pessimistische visie aan. Recent



onderzoek (Zanoni, Janssens, Benschop, & Nkomo, 2010) wees echter op het belang om diversiteit op een andere manier te bekijken. De auteurs distantiëren zich met name van het idee dat diversiteit ongelijke machtsrelaties versterkt binnen de werkcontext. Op deze manier kan diversiteit vanuit een ethisch aspect binnen een organisatie wel aan te moedigen zijn. Een hiaat in de huidige literatuur is echter hoe deze diversiteit het best gemanaged kan worden. Zanoni en Janssens (2004) wijzen erop dat het van belang is dat managers een beter inzicht moeten krijgen in de werking van de diversiteit om het beter te kunnen beheren en te benutten om betere prestaties te genereren. Verder stellen ze dat de verschillen instrumenteel benaderd moeten worden, als een potentiële bron van waarde die geactiveerd moet worden op grond van de arbeidsrelatie.

Wanneer organisaties de leeftijdsdiversiteit binnen hun bedrijf willen neutraliseren en een goede samenwerking willen garanderen tussen medewerkers ongeacht hun leeftijd is het belangrijk om eerst de oorzaken te begrijpen die ervoor zorgen dat er polarisatie op basis van leeftijd plaatsvindt. De meest hanteerde theorie is die van het *similarity-attraction paradigm* (Newcomb, 1961, 1968). Deze theorie stelt dat mensen verkiezen om zich aan te sluiten bij personen die dezelfde eigenschappen vertonen als henzelf, inclusief leeftijd (Avery, McKay, & Wilson, 2008; McPherson, Smith-Lovin, & Cook, 2001). Dit heeft subgroepering of polarisatie tot gevolg, binnen een organisatie zal een groep medewerkers zich afzetten van andere groepen medewerkers. Verschillende auteurs betogen dat persoonlijke banden en aantrekkingskracht tot elkaar de coöperatie bevorderen in teams en werkgroepen (Hobman, Bordia, & Gallois, 2003). Een mogelijke verklaring hiervoor wordt gegeven door Lawrence (1988). Zij stelt dat werknemers van dezelfde leeftijd "*gelijkaardige ervaringen delen en daardoor gelijkaardige attitudes en overtuigingen ontwikkelen*" dat op zijn beurt de communicatie en coöperatie bevordert. Inzake leeftijdsdiversiteit vinden we deze *similarity-attraction* terug bij personen afkomstig uit eenzelfde generatie. De kans dat werknemers uit dezelfde generaties beter overeenkomen wordt vergroot, omdat zij waarden en normen delen die typisch zijn aan hun generatie. Een generatie kan vervolgens omschreven worden als "*een groep mensen die geboren zijn in eenzelfde algemene tijdsspanne die een aantal levenservaringen, zoals grote historische gebeurtenissen, manier van tijdverblijf, helden en vroegere werkervaringen delen*" (Blauth, McDaniel, Perrin, & Perrin, 2011). Er kunnen vier generaties onderscheiden worden: de babyboomers (geboren tussen 1946 en 1964), generatie X (geboren tussen 1965 en 1979), generatie Y (geboren tussen 1980 en 1992) en tot slot de generatie Z (geboren na 1993) die vanaf 2016 actief zullen zijn op de arbeidsmarkt (Van Uffelen, 2014). Een voorbeeld waar werknemers uit verschillende generaties een ander standpunt aannemen, vinden we terug in de houding die werknemers uit elke generatie aannemen tegenover hun werk: zo toonde een onderzoek van Acerta uit 2014 aan dat werknemers uit verschillende generaties hun loopbaantraject anders plannen. Het idee om lang in eenzelfde bedrijf te werken, veroorzaakt bijvoorbeeld het meeste stress bij medewerkers van generatie Y (25%), tegenover 14% bij generatie X en 11% bij de babyboomers. Verder is het voor de babyboomers belangrijk dat hun privéleven werkelijk privé blijft voor hun collega's, terwijl dit minder het geval is voor de X'ers en Y'ers (Van Uffelen, 2014). In het praktijkonderzoek zullen er een verscheidenheid aan standpunten bevestigd worden om de verschillen tussen generaties te kunnen bevestigen of eerder te nuanceren. Dit zal enerzijds een bijdrage leveren aan het kunnen aantonen van integratieproblemen die leeftijdsdiverse werknemers met zich meebrengen. Anderzijds zullen de

diverse voorkeuren van werknemers uit verschillende generaties beter begrepen worden, waardoor methoden effectiever toegepast kunnen worden om de integratie tussen leeftijdsdiverse medewerkers te bevorderen. Enkele voorbeelden van eerder gebruikte methoden om de conflicten omtrent diversiteit te verhelpen zijn: het vooropstellen van een open communicatie, teams in die mate samenstellen dat de diversiteit zwak of juist heel sterk is en verder kan de leidinggevende ook een belangrijke rol spelen bij het verhelpen van conflicten tussen leeftijdsdiverse medewerkers. Dit laatste brengt ons bij het volgende onderwerp dat behandeld zal worden, waar de rol van de percipieerde leeftijd van de medewerker in relatie tot de leeftijd van de leidinggevende nader besproken wordt.

Traditioneel gezien gebeurde de leeftijdsdistributie binnen een organisatie via strikte structuren, meer bepaald waren jongere mensen actief in de lagere klasse en de oudere werknemers in de midden- en bovenklasse (Shore et al., 2009). Deze structuren ontstonden automatisch omdat men ervan uitging dat jonge werknemers eerst een carrière moesten opbouwen binnen een organisatie om dan op latere leeftijd te kunnen eindigen in topfuncties. De laatste twintig jaar is er echter een erosie merkbaar van deze tradities. De verhoogde concurrentie en de expansie van de wereldeconomie hebben er namelijk toe bijgedragen dat platte en flexibele organisatiestructuren aan de orde zijn. Hierdoor zijn traditionele loopbanen en geassocieerde leeftijdsnormen verdwenen binnen organisaties, waardoor het potentieel om de effecten rond leeftijdsdiversiteit te merken gegroeid zijn (Kunze & Bruch, 2010). Eerder onderzoek (Maurer, Weiss, & Barbeite, 2003) toonde aan dat werknemers die ouder zijn dan hun manager negatieve gevolgen ervaren, met name slechtere beoordelingen en minder opleidingsmogelijkheden krijgen dan werknemers die een gelijkaardige leeftijd hebben als hun manager. Wanneer dit het geval is, is er sprake van leeftijdsdiscriminatie. De eerste definities van leeftijdsdiscriminatie verwoordden enkel de benadeling van oudere werknemers (Butler, 1982), maar vandaag wordt een bredere definitie gehanteerd. Snape & Redman, 2003 omschrijven leeftijdsdiscriminatie als mogelijke vooroordelen en de daaropvolgende discriminatie van elke leeftijdsgroep, waaronder partijdigheid en onrechtvaardigheid in de richting van de werknemers op grond van het te jong of te oud zijn. Het aspect omtrent leeftijdsdiscriminatie en de relatie tussen leidinggevende en werknemer zal besproken worden in functie van gelijke behandeling. Eerder onderzoek (Shore et al., 2003) heeft de invloed van de leeftijd van leidinggevende ten opzichte van de werknemersleeftijd in de werkcontext onderzocht met behulp van *relational demography* (Tsui, Xin, & Egan, 1995) en Lawrence's (1988) *career timetable*. Met deze methoden in het achterhoofd zou er duidelijkheid geschept moeten worden over de methoden die deze vorm van integratieproblemen kunnen verminderen of verhelpen. Deze masterproef streeft ernaar om een duidelijke samenvatting te geven over de dimensies van leeftijdsdiversiteit. Specifiek wordt de focus gelegd op mogelijke factoren (o.a. de invloed van de leidinggevende) die de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers kan verbeteren.

## B. Centrale onderzoeksvraag

Mijn masterproef bestaat uit een centrale onderzoeksvraag en drie deelvragen die betrekking hebben op leeftijdsdiversiteit binnen organisaties. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

## **Welk effect heeft de leider en tijd op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en de samenwerking van medewerkers uit verschillende generaties?**

Met behulp van de literatuur en het praktijkonderzoek zal er getracht worden een duidelijk antwoord te formuleren op bovenstaande vraag. Het belang van dit onderwerp is zichtbaar in de dagelijkse uitdagingen die organisaties moeten aangaan om haar personeel vlot met elkaar te laten samenwerken om maximale prestaties te kunnen garanderen. Efficiëntie en effectiviteit zijn belangrijke thema's binnen een organisatie, dus het achterhalen van de beste manier om problemen omtrent leeftijdsdiverse medewerkers aan te pakken zijn in dat opzicht cruciaal. Medewerkers inlichten over de problematiek is een goede stap in de richting, maar ze zullen gestimuleerd moeten worden om de leeftijdsdiversiteit te ondersteunen en te willen leren van andere generaties.

### C. Deelvragen

#### **1) Wat houdt de problematiek omtrent leeftijdsdiversiteit in?**

Er bestaat een brede waaier aan definities over wat men verstaat onder diversiteit. In deze deelvraag zal er duidelijkheid geschept worden over het begrip "leeftijdsdiversiteit" door terug te vallen op het werk van Harrison en Klein (2007). Verder volgt een samenvatting over wat er tot nu toe geweten is over leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. Zo zullen er eerdere onderzoeken aangehaald worden met o.a. als onderwerp: stereotypering, sociale-categorisatie, leeftijdsbreuklijnen, *career timetables* en *prototype matching*. Deze onderzoeken benadrukken de negatieve gevolgen van leeftijdsdiversiteit, bijgevolg wordt de *information-processing approach* besproken om de mogelijke positieve gevolgen van leeftijdsdiversiteit te bespreken. Deze deelvraag is volledig gebaseerd op een literatuurstudie.

#### **2) Welke impact heeft de leeftijd en de leiderschapstijl van de leidinggevende op de groepsprestaties van een leeftijdsdiverse werkgroep?**

Deze deelvraag leunt een beetje aan bij de onderzoeken omtrent leeftijdsdiscriminatie. In tegenstelling tot de andere auteurs zal de focus niet gelegd worden op het verhelpen van een discriminerende omgeving binnen een organisatie, maar zal er toegespitst worden op de rol die de leidinggevende speelt in het proces om werknemers een gelijke behandeling te geven. Ervaren oude werknemers moeilijkheden bij de komst van een jongere leidinggevende? Hoe kan een oude leidinggevende het best omgaan met de andere waarden en normen van jongere medewerkers? Om deze vragen te kunnen beantwoorden zal er dieper worden ingegaan op de manier waarop de leidinggevende omgaat met een leeftijdsdivers personeelsbestand. Deze deelvraag wordt deels beantwoord in de literatuurstudie, maar wordt vooral besproken in het empirische onderdeel van deze masterproef.

#### **3) Wat is de impact van tijd of de duur van de samenwerking op de effecten van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer?**

Een derde en laatste aspect dat onderzocht wordt is de impact die tijd kan hebben op de uitkomst van leeftijdsdiversiteit in organisaties. Meer bepaald wordt er getracht te achterhalen of de

samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers verbetert naarmate ze elkaar beter leren kennen of m.a.w. naarmate de duur van de samenwerking toeneemt. Om deze vraag te kunnen beantwoorden worden de resultaten van eerdere onderzoeken aangehaald en wordt dit aspect ook verder behandeld in het praktische onderdeel van deze masterproef.

#### D. Onderzoeksopzet

##### i. Aanpak literatuurstudie

De literatuurstudie dient als basis voor een gerichte praktijkstudie en voor het uitwerken van een goed onderbouwd theoretisch deel. Voor het uitvoeren van deze literatuurstudie werd gebruik gemaakt van zowel primaire als secundaire bronnen. Ik heb gebruikgemaakt van databases als Ebscohost, Google Scholar en Web of Knowledge. De wetenschappelijke artikels heb ik gevonden door gebruik te maken van volgende zoektermen: *age diversity, ageism, diversity, faultlines, similarity-attraction approach, social identity theory, subgroups, age difference subordinate and supervisor* etc.

##### ii. Aanpak empirisch onderzoek

Voor het empirisch gedeelte heb ik er voor gekozen om een gevalstudie uit te voeren bij het Wit-Gele Kruis. Het Wit-Gele Kruis (WGK) is *“een onderneming die opgericht werd in 1937 met als doel een degelijke, continue en patiëntgerichte thuisverplegingsorganisatie te kunnen uitbouwen. Zeventig jaar later kan worden gesteld dat dat doel bereikt is. Het Wit-Gele Kruis verleent kwaliteitsvolle thuisverpleging aan alle zieken die verzorging nodig hebben. De vereniging telt vandaag in Vlaanderen meer dan 5.000 verpleegkundigen, die jaarlijks bijna 150.000 patiënten thuis verzorgen”* (<http://factoren.witgelekruis.be/fb111pxtc777mybb1kubb233.aspx>).

Via Filip Kuppens, coach personeel en organisatie van de afdeling Limburg kan ik in contact komen met 1400 thuiszorgverplegers. Wegens administratieve overwegingen, heb ik ervoor gekozen om mijn onderzoek toe te spitsen op slechts zes van de 26 afdelingen. Hierdoor zal mijn steekproef nog steeds uit meer dan 300 verpleegkundigen bestaan. Het lijkt me interessant om te onderzoeken in welke mate leeftijdsdiversiteit een invloed heeft op de prestaties binnen een onderneming. Verder is het mijn doelstelling om te analyseren hoe de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers bevorderd kan worden. Tot slot is het boeiend om de relatie tussen een jongere (oudere) leidinggevende en oudere (jongere) medewerkers nader te onderzoeken.

Voor mijn praktijkonderzoek zou ik graag volgende onderzoeksmethoden hanteren. Om te beginnen neem ik semigestructureerde interviews af van Filip Kuppens, Alex Franssen en Ingrid Vanweert om het probleem omtrent leeftijdsdiversiteit te kaderen binnen het Wit-Gele Kruis. Verder zullen er in het empirisch onderzoek zes Limburgse afdelingen gecontacteerd worden via mail om online een vragenlijst in te vullen. Er zal een aparte vragenlijst worden opgesteld voor de afdelingshoofden om dieper te kunnen ingaan op de rol die de leidinggevende speelt bij het nuanceren van de effecten van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. Bovendien zal er nagevraagd worden of leeftijdsverschillen tussen de leidinggevende en de ondergeschikten voor eventuele problemen zorgen binnen een afdeling. Dit zal op zijn beurt ook gevraagd worden aan de ondergeschikten van elke afdeling, meer bepaald de verpleegkundigen. Zij zullen ook een elektronische vragenlijst toegestuurd krijgen die zij vrijblijvend kunnen invullen. Ik maak gebruik

van elektronische vragenlijsten, omdat ik vernomen heb dat elke verpleegkundige beschikt over een iPad van het Wit-Gele Kruis en blijkbaar is het de normale gang van zaken binnen de organisatie om enquêtes elektronisch door te sturen.

## Hoofdstuk II. Literatuurstudie

### A. Definitie van diversiteit

In de huidige maatschappij is diversiteit niet meer weg te denken. Verschillen in aspecten zoals educatie, huwelijksstatus, beloningsniveau, persoonlijke attitudes en prestaties hebben altijd al bestaan. Het werknemersbestand van moderne organisaties is dezer dagen als gevolg van de globalisatie, vergrijzing en de intrede van de vrouw op de arbeidsmarkt echter ook erg divers geworden op vlak van etniciteit, rassen, geslacht én leeftijd. Dit heeft als gevolg dat er nieuwe uitdagingen ontstaan voor hedendaagse topmanagementteams. Deze moeten namelijk een zo goed mogelijke integratie tussen haar personeelsleden met verschillende vaardigheden, waarden en normen proberen te realiseren. Dit is geen gemakkelijk gegeven, eerder onderzoek betuigt namelijk dat een divers werknemersbestand zowel voor opportuniteiten kan zorgen betreffende creativiteit en competitieve voordelen (Milliken & Martins, 1996, Watson, Kumar & Michaelsen, 1993, Wiersema & Bantel, 1992, geciteerd in Lau & Murnighan, 1998) maar evenzeer communicatieproblemen en misverstanden kan veroorzaken (Jehn, 1995, geciteerd in Lau & Murnighan, 1998).

Er bestaat geen eenduidige definitie over het begrip diversiteit. In deze masterproef hanteren we de definitie van diversiteit die door Harrison en Klein (2007) werd voorgesteld:

*De verdeling van verschillen tussen de leden van een eenheid met betrekking tot een gemeenschappelijk kenmerk X, zoals ambtstermijn, etniciteit, nauwgezetheid, geloofsovertuiging. Andere dimensies van diversiteit zijn huidskleur, geslacht, leeftijd, handicap, seksuele geaardheid en nationale afkomst.*

Deze definitie kan als heel ruim beschouwd worden. Bij vele organisaties is de evolutie naar het ruime definiëren van diversiteit ook merkbaar, waar diversiteit voordien gefocust was op wettelijk beschermde attributen zoals ras, geslacht en leeftijd, omvat diversiteit dezer dagen het gehele spectrum van menselijke verschillen (Arsenault, 2004). Met andere woorden kan gesteld worden dat organisaties vandaag niet langer enkelvoudig willen voldoen aan overheids- en wettelijke verplichtingen, maar dat organisaties diversiteit als een strategische prioriteit beschouwen die gericht is op het competitief positioneren van de organisatie in de markt (Jayne & Dipboye, 2004).

Na de publicatie van de *Workforce 2000 Report* in 1980 dat aankondigde dat de arbeidsmarkt tegen 2000 sterk zou veranderen werd er voor het eerst gesproken over de positieve gevolgen die diversiteit mogelijks teweeg zou kunnen brengen (Zanoni et al., 2010). Aanvankelijk werd de strategische rol aangehaald die diversiteit, wanneer correct gemanaged, binnen organisaties kan spelen en bijgevolg competitieve voordelen kunnen opwekken (Jayne & Dipboye, 2004). Er moet benadrukt worden dat "om van diversiteit te kunnen genieten in een organisatie een accuraat management van gedeelde percepties en interacties van cruciaal belang is" (Hertel, Hertel, I.J.M. Van der Heijden, de Lange, & Deller, 2013b). Naast het potentiële competitieve voordeel dat organisaties met een diverse samengesteld personeel kunnen bereiken, haalt Konrad (2003, geciteerd in Jayne & Dipboye, 2004) nog drie redenen aan waarom organisaties voordeel kunnen

halen uit diversiteit. Allereerst kunnen organisaties die diversiteit nauwgezet managen de meest talentvolle werknemers aantrekken en behouden in een toenemende diverse arbeidsmarkt. Een tweede reden is dat de globale economie eist dat organisaties een diverse personeelsbestand hebben zodat zij effectief met het toenemende diverse klantenbestand overweg kunnen. Dit kan op zijn beurt leiden tot een stijging van het marktaandeel. Tot slot kan gesteld worden dat demografische diversiteit zorgt voor een toename in de creativiteit, innovatie en een verbeterde probleemoplossend gedrag in groep, wat op zijn beurt leidt tot een versterkte concurrentiepositie en een toename in de flexibiliteit van organisaties in groeiende turbulente contexten.

## B. Twee dominante theorieën omtrent diversiteit

Twee theoretische perspectieven nemen de bovenhand in de studies omtrent diversiteit, meer bepaald de sociale-categorisatietheorie en de theorie over informatieverwerking en het maken van eindbeslissingen (van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

### i. Similarity-attraction, sociale identiteit & sociale-categorisatie

Vooraleer de sociale-categorisatietheorie wordt besproken, wordt eerst de logica van de **similarity-attraction theorie** uitgelegd. Newcomb (1961) formuleerde de theorie over sociale aantrekkingskracht, die de basis vormt voor de *similarity-attraction* theorie. Deze theorie stelt dat mensen met een gelijkheid van attributen zoals waarden, attitudes, fysieke kenmerken zich gemakkelijker tot elkaar aangetrokken voelen en liever met elkaar omgaan. Newcomb ondervond in zijn studie dat de aanwezigheid van aantrekkingskracht en gelijkenissen tussen personen elkaar versterken en een creatie van symmetrie tot gevolg heeft. Byrne (1971) bevestigde deze bevindingen in zijn studie. Hij stelt dat mensen liever omgaan met mensen die op hen lijken dan met mensen die verschillend zijn van henzelf. De *similarity-attraction* benadering is consistent met de *trait-based view* van demografische diversiteit dat aanneemt dat oppervlakkige verschillen, zoals diversiteit in ras, geslacht of leeftijd, ook verschillen in onderliggende attributen impliceert, zoals waarden en overtuigingen (McGrath et al, 1995). Tot slot kan er gezegd worden dat individuen streven naar homogeniteit in hun sociale en carrière netwerken (Ibarra, 1993). Het ASA-model bouwt verder op de *similarity-attraction* theorie en stelt dat organisaties op lange termijn spontaan evalueren naar een homogene groepering op basis van aantrekkingskracht, selectie en *attrition* (letterlijke vertaling: afslijting) (Mannix, 2005, geciteerd in Mannix & Neale, 2005). Een opvallend gevolg van deze studie is dat *top-level executives* niet random geplaatst worden bij management teams, maar bij teams die gekenmerkt worden door een grote homogeniteit tussen persoonlijke attributen (zoals leeftijd, educatieve achtergrond...) (Jackson et al, 1991). Deze resultaten kunnen helpen bij de problematiek die besproken wordt in deelvraag twee waar de rol van de leidinggevende op de groepsprestaties van een leeftijdsdiverse werkgroep wordt bestudeerd.

De *similarity-attraction* theorie is enkel van toepassing op dyadische of groepsrelaties, waar mensen elkaar effectief ontmoeten. Een hiaat in deze theorie is bijgevolg dat het *similarity-attraction* paradigma niet op alle gerapporteerde demografische effecten van toepassing is, vooral niet wanneer werkelijke interactie tussen personen onwaarschijnlijk of gelimiteerd is (Pfeffer &

O'Reilly, 1987; Tsui, Egan, & O'Reilly, 1992). Theorieën die dit probleem kunnen oplossen zijn de **sociale identiteitstheorie** van Tajfel (1978) en de **sociale-categorisatietheorie** van Turner (1982, 1985) die de processen vanuit het individueel- en groeps perspectief bekijken.

De sociale-categorisatietheorie stelt dat een persoon een betekenis geeft over wie ze zijn gebaseerd op de groepen waar ze lidmaatschap van hebben. Het is veeleer een cognitief proces van categorisering waarin individuen verondersteld worden om een hiërarchische structuur van zelf-indelingen te hebben op persoonlijk, groeps- en overkoepelend niveau (Mannix & Neale, 2005). De sociale identiteitstheorie gaat dieper in op dit standpunt en voorziet zowel een cognitief als een motiverend perspectief over de oorsprong en gevolgen van groep-identificatie. Tajfel (1978) stelt dat identificatie in een groep twee componenten omvat: (1) lidmaatschap in de groep wordt door het individu beschouwd als een emotioneel significant aspect van het individu zijn/haar *self-concept*, en (2) de collectieve belangen van de groep zijn relevanter dan de implicaties op zijn/haar persoonlijk eigenbelang (Brewer, 1991, 1995). Vervolgens verdelen mensen de wereld in als 'zij' en 'wij' op basis van sociale categorisatie (d.w.z. mensen in sociale groepen onderverdelen). Sociale identiteitstheorie stelt dat de *in-group* de *out-group* zal discrimineren om zo hun zelfbeeld te verbeteren (Tajfel, 1978). Het plaatsen van mensen in groepen of categorieën is ook gekend onder de term stereotypering. Later komen we hier nog op terug. Beide theorieën suggereren dat een diversiteit aan attributen (voorbeelden: leeftijd, waarden en persoonlijkheid) ervoor kan zorgen dat *within-unit* gedrag en sociale integratie gelimiteerd wordt, de kans op conflicten en omloop vergroot wordt en dat de moreel, cohesie en prestaties binnen een groep sterk kan afnemen (Harrison & Klein, 2007).

#### ii. *Information/Problem-making approach*

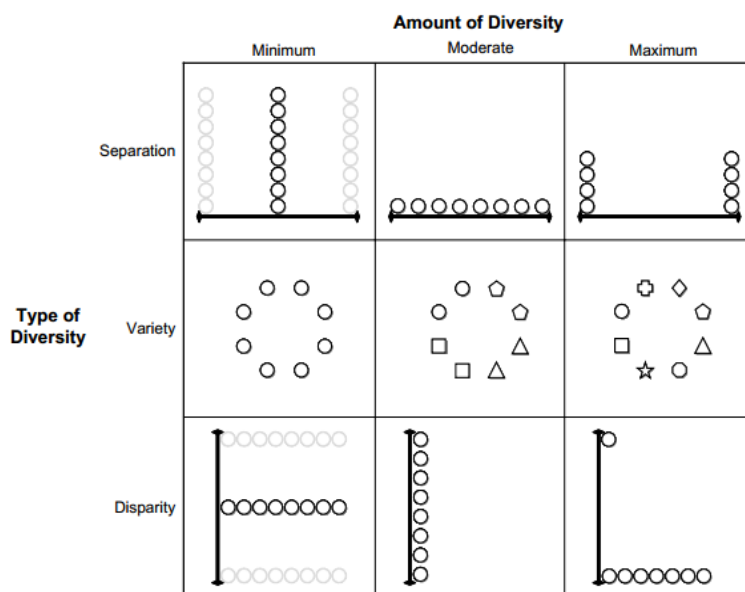
In tegenstelling tot de sociale-identiteit en *similarity-attraction* benaderingen die veeleer een pessimistische visie over diversiteit binnen teams vooropstellen, beschouwt een tweede veelbesproken perspectief diversiteit als een positief gegeven. Dit perspectief wordt ook wel **het *information-processing en problem-making*** (informatieverwerking en eindbeslissingen maken) perspectief genoemd. Centraal in deze benadering staan de gunstige gevolgen die diversiteit binnen een organisatie kunnen teweegbrengen op vlak van groepsprestaties. Ondanks het feit dat mensen liever communiceren met mensen die op hen lijken, zoals hierboven gesteld, hebben individuen in diverse groepen ook toegang tot verschillende achtergronden, netwerken, informatie, vaardigheden en ervaring (Mannix & Neale, 2005). Bijgevolg beschikken werkgroepen die bestaan uit diverse individuen over een variëteit aan perspectieven en benaderingen om een probleem op te lossen, aangevuld door een verscheidenheid aan informatiebronnen en ervaringen. Deze toegevoegde informatie kan tot verbeterde groepsprestaties leiden aangezien het coördinatie- en integratieproblemen veroorzaakt binnen de groep (Phillip, Mannix, Neale, & Gruenfeld, 2004, geciteerd in Mannix & Neale, 2005). De diverse groepsleden worden hierdoor gedwongen om alle relevante informatie vooraf grondig te bespreken vooraleer er een keuze wordt gemaakt tussen de mogelijke oplossingen voor een probleem. Dit proces leidt tot betere prestaties en creatieve ideeën en oplossingen (van Knippenberg et al., 2004). Samengevat, veronderstelt het *information/decision-making* perspectief dat heterogene groepen beter presteren dan homogene groepen.



### C. Drie types van diversiteit volgens Harrison en Klein

De studie van Harrison en Klein (2007) levert een enorme bijdrage aan de vorming van een allesomvattende definitie over diversiteit. De auteurs maken voor het eerst een onderscheid tussen drie manieren om diversiteit te beschrijven, nl. als **scheiding, variatie en ongelijkheid**. Dit onderscheid wordt weergegeven in figuur 1 (Harrison & Klein, 2007, p.1202).

De eerste term 'scheiding' (*separation*) omschrijft verschillen in opinies die leden van een eenheid (vb. een groep of organisatie) innemen t.o.v. een eenheidsrelevant onderwerp. Dergelijke verschillen reflecteren onenigheid of oppositie – weergegeven op een horizontale as. De tweede term 'variatie' (*variety*) omvat verschillen tussen leden van een eenheid op basis van verschillende disciplinaire achtergronden. Het reflecteert hoofdzakelijk het beschikken over unieke bronnen van kennis of ervaring. Tot slot omschrijft 'ongelijkheid' (*disparity*) verschillen in de concentratie van gewaardeerde sociale troeven of bronnen (vb. beloning, status bij leden van een eenheid). Deze laatste vorm van diversiteit wordt weergegeven op een verticale as en in het extreme geval is er slechts een enkeling bevoorrecht met een zeker niveau van status of een hogere beloning. Aangezien *disparity* of 'ongelijkheid' echter niet van belang is in het verdere verloop van deze masterproef, wordt er vanaf nu enkel gesproken van een tweeledige opsplitsing van diversiteit, nl. *separation* en *variety*.



**Figuur 1. Pictorial Representation of Types and Amounts of Three Meanings of Within-Unit Diversity.**

Herdruckt uit: "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations," door D.A. Harrison & K.J. Klein, 2007, *Academy of Management*, 32, p. 1202. Copyright by the Academy of Management.

Deze twee types van diversiteit zijn onderbouwd door theorieën omtrent diversiteit. Twee van deze theorieën zijn hierboven al besproken, namelijk sociale-categorisatie en de theorie over informatieverwerking en eindbeslissingen maken. Zoals hierboven werd vermeld omschrijft de sociale-categorisatietheorie veeleer de negatieve effecten die ontstaan ten gevolge van diversiteit binnen een organisatie. Dit perspectief komt overeen met de diversiteit als scheiding in de studie van Harrison en Klein (2007). Aan de hand van figuur 1 kan men stellen dat wanneer het niveau van diversiteit miniem is dat individuen gelijke standpunten zullen aannemen inzake problemen die

de groep aangaan. Wanneer het niveau van diversiteit echter maximaal is, zullen er volgens de sociale-categorisatietheorie subgroepen ontstaan binnen de eenheid (vb. groep of organisatie) die tegenstrijdige standpunten innemen. Wat bijgevolg voor onenigheid zorgt over de juiste reactie of oplossing voor een gegeven situatie of probleem dat relevant is voor de eenheid. Er kan dus worden aangenomen dat het perspectief van sociale-categorisatie vooral focust op relationele aspecten.

Hier tegenover staat de theorie van de informatieverwerking en eindbeslissingen maken dat diversiteit als variatie ziet volgens de theorie van Harrison en Klein (2007). Hierover kan gezegd worden dat deze tweede theorie vooral handelt over taakgerelateerde aspecten van groepsprocessen (van Knippenberg et al., 2004). Er kan immers worden aangenomen dat een groep bestaande uit individuen met verschillende educatieve achtergronden ook beschikt over andere vaardigheden en kennis. Figuur 1 illustreert dit met elke verschillende educatieve achtergrond (en dus andere beroepsuitoefening) aan te duiden met een ander figuurtje (vb. cirkel, driehoek...). Zoals eerder gezegd zal een heterogene groep die beschikt over verschillende soorten van menselijk kapitaal of toegang heeft tot verschillende informatiebronnen beter presteren als een homogene groep (Hambrick & Mason, Marsch, 2002, Wiersema & Bantel, 1992, geciteerd in Harrison & Klein, 2007). De informatieverwerking en eindbeslissingen maken theorie benadrukt hiermee de positieve gevolgen die diversiteit kan hebben op de prestaties binnen een organisatie. Er kan dus gesteld worden dat diversiteit tegelijkertijd een negatieve invloed uitoefent op relaties binnen een groep en een positieve invloed heeft op de groepsprestaties (Triandis, Kurowski, & Gelfand, 1994, geciteerd in van Knippenberg, De Dreu, & Homan, 2004).

#### D. Relevantie van leeftijdsdiversiteit voor organisaties

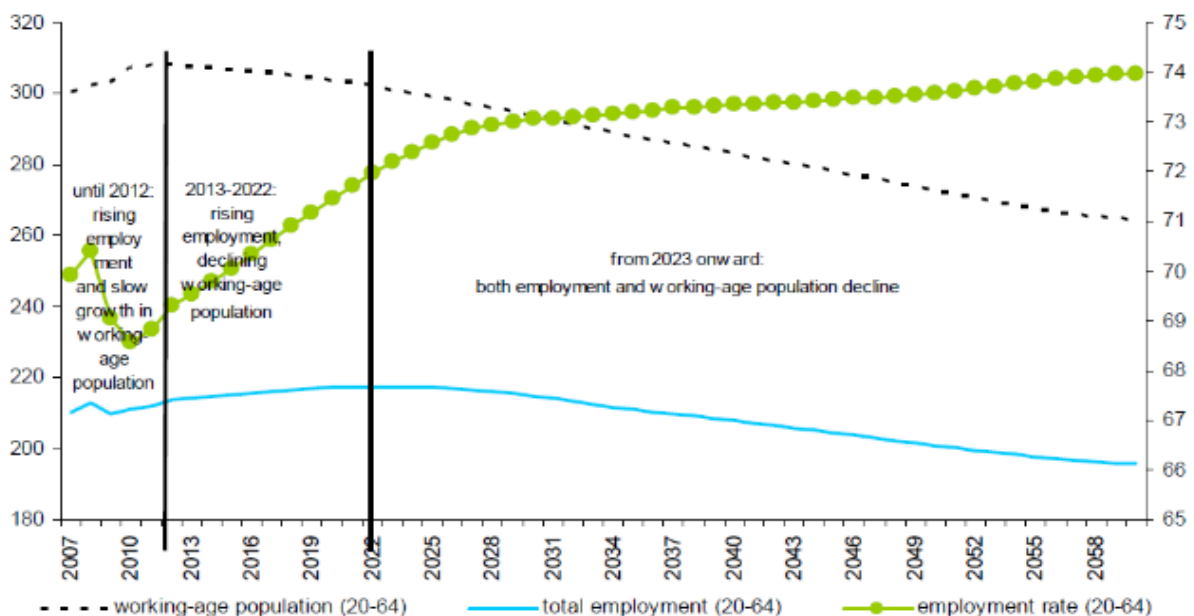
Na de algemene beschouwing over diversiteit in organisaties wordt er nu dieper ingegaan op leeftijdsdiversiteit bij werknemers. Onder leeftijdsdiversiteit verstaan we de aanwezigheid van een verscheidenheid van leeftijdsgroepen binnen een organisatie. Hoewel de dimensie leeftijd in vorige studies minder aandacht heeft gekregen in vergelijking met andere dimensies, zoals geslacht en etniciteit, zal leeftijdsdiversiteit op de arbeidsmarkt toch van toenemend belang voor organisaties zijn (Shore et al., 2009). De redenen hiervoor zijn van demografische aard. Allereerst heeft de verhoogde levensverwachting voor een toegenomen leeftijdsdistributie gezorgd binnen de gehele samenleving. Een tweede reden is dat de gemiddelde leeftijd van werknemers in de westerse wereld toegenomen is. Men spreekt hier over de vergrijzing van de samenleving. Aanvullend zorgt de naderende pensionering van de grote groep babyboomers voor een toenemende bezorgdheid dat er een kritisch tekort aan werkkrachten zal ontstaan in de westerse wereld (Shore et al., 2009). De beroepsbevolking neemt langzamerhand echter af in de westerse wereld (zie verder), waardoor het voor organisaties niet langer voordelig is om zich te vervreemden van de oudere werknemers. Daarom zullen organisaties noodgedwongen oudere, meer ervaren personeelsleden in dienst moeten nemen (Dychtwald et al., 2004; Kunze et al., 2011; Tempest et al., 2002) en deze ook proberen te behouden. Organisaties kunnen strategieën ontwikkelen om de oudere werknemers gemotiveerd en inzetbaar te houden door het ontwikkelen van een personeelsbeleid dat de competenties van de oudere werknemers in rekenschap neemt (Calo, 2008). De Europese

Commissie wijst op dezelfde problematiek. In hun rapport van 2012 staat dat er in de EU vanaf 2060 gemiddeld gezien nog maar 2 werkende inwoners van de beroepsbevolking (tussen 15 en 64) actief zullen zijn om de pensioenen te voorzien voor het inwonerscohort van 65-plussers. Deze ratio was in 2012 nog 4:1. In het algemeen kan dus gezegd worden dat de samenstelling van de arbeidsmarkt op vlak van de leeftijd van de werknemers op middellange termijn enorm staat te veranderen in de westerse wereld. Deze transitie naar een meer leeftijdsdiverse arbeidsmarkt brengt nieuwe uitdagingen met zich mee op het vlak van human resource management en leiderschap processen (Hertel, Hertel, I.J.M. van der Heijden, H. de Lange, & Deller, 2013a).

Figuur 2 (European Commission, 2012) geeft de demografische ontwikkelingen van de komende 50 jaar in de Europese Unie weer en de impact die deze ontwikkelingen uitoefent op de arbeidsmarkt. De grafiek geeft drie periodes weer. In de eerste fase van 2007 tot 2012 wordt er gewezen op het feit dat zowel de beroepsbevolking (*working-age population*) als het aantal werkende mensen zal toenemen. Deze groei zal afnemen, wanneer de gevolgen van de vergrijzing van de maatschappij ingrijpen. De tweede fase loopt tot 2021 en de gestippelde curve geeft weer dat de beroepsbevolking afneemt omwille van de pensionering van de babyboomers. Deze afname in beroepsbevolking wordt afgevlakt door de assumptie dat de graad van werkloosheid afgenomen is en dat de intrede van vrouwen en oudere werknemers (door de verhoogde pensioengerechtigde leeftijd) een buffer vormen voor de impact van de demografische verandering, waardoor het totale aantal tewerkgestelde mensen toch blijft stijgen ook al is de snelheid van deze groei wat afgenomen. Tot slot domineert het verouderde effect vanaf 2022. De buffer van steeds meer vrouwen die toetreden tot de arbeidsmarkt is uitgewerkt en zonder toekomstige ingrepen heeft de tewerkstellingsgraad van oude werkers een stabiele staat bereikt. Bijgevolg zijn er geen tegenbalancerende factoren meer die de veroudering van de EU kunnen tegenaan en zodoende zullen zowel de beroepsbevolking als het aantal tewerkgestelde personen in een neergaand traject terechtkomen. Er moet opgemerkt worden dat de demografische verschuivingen per lidstaat verschillen zoals het vermeld staat in het Commissie rapport (2012). Een reeds merkbaar gevolg

**Figuur 2. Population and employment developments, EU.**

Herdruckt uit: "The 2012 ageing report", door European Commission, p.29



van deze voorspelling is de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd in de westerse wereld. Hierdoor zal een goede samenwerking tussen werknemers uit vier generaties gegarandeerd moeten kunnen worden.

#### E. Opdeling in vier generaties met bijhorende voorkeuren

Centraal bij studies omtrent leeftijdsdiversiteit staat het opdelen van werknemers in generaties. Onder generatie verstaan we *“een groep mensen die geboren zijn in eenzelfde algemene tijdsspanne die een aantal levenservaringen, zoals grote historische gebeurtenissen, manier van tijdverblijf, helden en vroegere werkervaringen delen”* (Blauth, McDaniel, Perrin, & Perrin, 2011). In de gebruikelijke literatuur (Wagman & VanZante, 2011; Nicholas, 2009) spreekt men van vier generaties, meer bepaald:

- De traditionalisten of veteranen: geboren tussen 1922 – 1946
- De babyboomers: geboren tussen 1946 – 1964
- De generatie X: geboren tussen 1965 – 1979
- De generatie Y, *Millennials* of *Nexters*: geboren tussen 1980 – 1992 (of tot 2000)

In deze masterproef hanteren we echter de opdeling die voorgesteld werd door Van Uffelen (2014), omwille van een twee redenen. Enerzijds zijn de traditionalisten hoogstwaarschijnlijk niet meer actief op de arbeidsmarkt, aangezien het jongste lid van deze generatie 69 jaar oud is. Anderzijds zal er vanaf 2015 (of 2022) een nieuwe generatie actief worden op de arbeidsmarkt, namelijk de personen geboren vanaf 1993 (of na 2000). Deze generatie wordt de generatie Z genoemd en verschilt in meerdere opzichten van haar voorganger, de generatie Y. De opsplitsing van de vier generaties is relevant in deze studie aangezien in eerder onderzoek werd aangetoond dat *“generaties verschillende perspectieven hebben ten opzichte van zaken zoals werkethiek, leiderschap en autoriteit”* (Murphy, 2007, p. 18, geciteerd in Nicholas, 2009). Wat op zijn beurt de aanleiding kan vormen voor het ontstaan van conflicten, misverstanden of frustraties tussen leeftijdsdiverse werknemers binnen een organisatie.

Alleen rekening houden met fysieke en cognitieve verschillen tussen jonge en oude werknemers is dus niet voldoende. Er moet ook gekeken worden naar leeftijdsgerelateerde veranderingen in jobgerelateerde attitudes, noden en ervaringen (Hertelet et al., 2013b; Kooij et al., 2011; Ng & Feldman, 2010). Tabel 1 (Zemke et al., 2000) geeft een voorbeeld van de bijbehorende kernwaarden en belangrijke levensgebeurtenissen. De geboortejaren wijken een beetje af van de gehanteerde jaren in deze masterproef, maar deze verschillen zijn onbeduidend.

*Tabel 1 – Gevalideerde generatieverschil*

<b>Generations</b>	<b>Birth years</b>	<b>Core values</b>	<b>Defining moments</b>
Veterans	1922 - 1943	Dedication, hard work, respect for authority	The Great Depression, the Second World War, Lindbergh, FDR
Baby Boomers	1944 – 1960	Optimism, personal gratification and growth	JFK, civil rights and women’s movements

Generation Xers	1961 - 1980	Diversity, technoliteracy, fun, informality	The <i>Challenger</i> incident, AIDS, Rodney King
Generation Nexters	1981 - 2000	Optimism, civic duty, confidence, achievement	Terrorism, Oklahoma City bombing, computers

*Noot.* A description of cohorts. Herdrukt uit: "Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace", door R. Zemke, C. Raines & B. Filipczak, New York: AMACOM, 2000. Copyright by AMACOM.

## F. Gehanteerde theorieën omtrent leeftijdsdiversiteit

Uit onderzoek aangaande andere demografische diversiteiten, zoals geslacht of etniciteit, is er gebleken dat diversiteit zelden een eenduidig effect heeft, maar kan het eerder beschouwd moet worden als een *'double-edged sword'* (Milliken & Martins, 1996). Leeftijdsdiversiteit is in dit opzicht niet anders en kan zowel positieve als negatieve gevolgen veroorzaken. De gehanteerde theorieën in eerdere onderzoeken met betrekking tot de impact van leeftijdsdiversiteit op de organisatieprestaties worden hieronder besproken.

Een eerste theorie die kan worden toegepast op leeftijdsdiversiteit bij werknemers is de eerder besproken **similarity-attraction theorie**. Lawrence (1988, p.313, geciteerd in Kunze et al., 2011) stelt in haar studie dat werknemers met dezelfde leeftijd *"gelijkaardige ervaringen delen en daardoor gelijkaardige attitudes en overtuigingen ontwikkelen"*, wat op zijn beurt de communicatie en coöperatie bevordert. Deze gelijkaardige ervaringen ontstaan door zowel historische gebeurtenissen die een indruk hebben nagelaten op de generatiegenoten (vb. de eerste maanlanding, eenouderopvoeding, HIV/Aids-opkomst etc.) en door het delen van dezelfde levensfase in het privé- en sociaal leven (vb. pasgehuwde, het hebben van jonge kinderen, bijna met pensioen kunnen gaan etc.) (Kunze et al., 2011). Het vormen van subgroepen op basis van leeftijden gebeurt niet enkel op afdelingsniveau, maar kan ook plaatsvinden op organisatieniveau. Zo is het mogelijk dat wanneer een zekere groep of afdeling binnen een organisatie gekenmerkt wordt door een sterk homogene leeftijdsdistributie (vb. het merendeel bestaat uit jonge werknemers) dat het kleine aantal leden in de minderheidsgroep (vb. oudere werknemers) contact zullen zoeken met leeftijdsgenoten van andere groepen of afdelingen binnen de organisatie. Op deze manier groeit het potentieel dat categorisatieprocessen op basis van de leeftijd van werknemers op organisatieniveau zullen aanvangen (Kunze, Boehm, & Bruch, 2013). De **sociale identiteitstheorie** sluit hier bij aan. Leeftijd zal in de toekomst immers steeds vaker een factor zijn die gebruikt wordt om jezelf en de rest van de onderneming te classificeren in bepaalde groepen (Kunze et al., 2011). Aangaande het onderzoek van Harrison en Klein (2007) kan er gemeld worden dat uit eerder onderzoek (Kunze et al., 2010) gebleken is dat leeftijdsdiversiteit vooral toe te wijden is aan *separation* of scheiding, en niet aan variatie. Dit is gebleken uit de aanname dat deze laatste verwijst naar verschillen in relevante ervaringen (variatie), terwijl diversiteit op basis van scheiding de differentiatieprocessen in collectieve entiteiten (vb. groep of organisatie) beschrijft als gevolg van sociale categorisatie processen. Daarom kunnen we stellen dat de perspectieven van sociale-categorisatie, sociale identiteit, *similarity-attraction* en *attraction-*

*selection-attrition* van voornam belang zijn bij het verhelpen van conflicten in organisaties die veroorzaakt worden door diversiteit op basis van leeftijd.

Vervolgens kan de **information/decision-making theorie** aangehaald worden om de positieve gevolgen van leeftijdsdiversiteit uiteen te zetten. Leeftijdsdiverse groepsleden beschikken over verschillende en vaak complementaire bronnen zoals theoretische en praktische kennis (vb. recente theoretische kennis van pas afgestudeerde vs. brede werkervaringen van werknemers die reeds langer in dienst zijn), vaardigheden (vb. m.b.t. technologie) of sociale netwerken (vb. klanten, leveranciers, etc.) (Boehm & Kunze, 2014). Zodoende zullen leeftijd-heterogene teams de leeftijd-homogene teams overtreffen in prestaties doordat ze meer creatief en innovatief zijn, beter overweg kunnen met verandering, en minder onderhevig zijn aan *groupthink* (Janis, 1972, geciteerd in Bal, Kooij, & Rosseau, 2014, p. 36). Teams lijden onder *groupthink* of groepsdenken wanneer zij zodanig worden beïnvloed door groepsprocessen zodat groepsleden enkel letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid bij een beslissingsproces in plaats van een kritische overweging van de feiten te maken, wat uiteindelijk de kwaliteit van groepsbesluiten vermindert (Janis, 1972, geciteerd in Kroon, 1992).

Als derde wordt de theorie omtrent **leeftijdsbreuklijnen** besproken. Deze theorie heeft als basisassumptie dat de potentiële effecten van diversiteit niet enkel getriggerd kunnen worden door een diversiteitscategorie (vb. geslacht of leeftijd), maar wel door een combinatie van twee of meer demografische kenmerken. Het werk van Lau & Murnighan (1998) staat aan de basis van deze theorie en zij conceptualiseren diversiteit aldus in termen van groepsbreuklijnen die gevormd worden aan de hand van een heterogeniteit in individuele kenmerken van groepsleden. Zij definieerden breuklijnen als "*hypothetische scheidingslijnen in teams die ontstaan door de aanwezigheid en erkenning van bepaalde diversiteitscategorieën*" (p. 327). Afhankelijk van de gelijkheid en herkenbaarheid van de eigenschappen van groepsleden beschikken groepen over meerdere potentiële breuklijnen die elk op zich de kans op subgroepen vergroten (p. 328). Aangaande leeftijdsdiversiteit halen zij de pensioenregeling aan als mogelijke drijfveer voor het ontstaan van subgroepen binnen een organisatie. De activatie van de breuklijnen is afhankelijk van de context van de groepstaken. De breuklijnen kunnen ook verschillen in sterkte. Naarmate de correlatie tussen de kenmerken van de subgroepen worden de breuklijnen sterker. Lau en Murnighan (1998) halen drie factoren aan die de sterkte bepalen van de breuklijnen: (1) het aantal individuele kenmerken die groepsleden typeren, (2) de richting van deze kenmerken, en bijgevolg (3) het aantal potentiële homogene subgroepen. Dus breuklijnen zullen het sterkst zijn wanneer er een perfecte correlatie is tussen de attributen van groepsleden (vb. in een afdeling zijn er enkel 25-jarige en 50-jarige tewerkgesteld), er slechts één breuklijn aanwezig is (vb. werknemers zijn op alle andere vlakken (geslacht, nationaliteit etc.) hetzelfde, behalve inzake het aspect leeftijd), wat de homogeniteit van de subgroep daarom doet maximaliseren. De studie van Lau en Murnighan komt tot dezelfde conclusie als Blau (1997) en O'Reily (1989), namelijk dat demografische diversiteit (vb. leeftijd) voor een vermindering van de sociale contacten en integratie zorgt binnen een groep. Zij stellen dat de creativiteit in groepen kunnen toenemen door de aanwezigheid van diverse kennis en vaardigheden, maar zij wijzen ook op de negatieve gevolgen die de groepsbreuklijnen kunnen hebben op de groepsprestaties en op het ontstaan van subgroepconflicten. Uit de resultaten van bovenstaande studies kan er geconcludeerd worden dat de kans

tot subgroepering minimaal is wanneer er groepsleden worden aangeworven die beschikken over verschillende en/of een unieke combinatie van kenmerken die de mogelijkheid tot subgroepering en conflicten reduceert. Soms is er echter niet veel keuze en kunnen managers enkel een open communicatie vooropstellen om de polarisatie van jonge en oude werknemers te voorkomen of te beperken (Lau & Murnighan, 1998). Een ander aspect dat hier belicht kan worden en verder ook zal toegelicht worden is de langdurigheid van de leeftijdsbreuklijnen. Zo zou de vraag gesteld kunnen worden of de leeftijdsverschillen na verloop van tijd plaats maken voor scheidingslijnen die andere diepgewortelde verschillen benadrukt. Men komt terug op dit aspect in het volgende hoofdstuk.

Tot slot worden er nog twee perspectieven aangehaald die vooral relevant zijn voor de tweede deelvraag. Allereest is er het principe van **career timetables** dat impliceert dat er binnen organisaties bepaalde leeftijdsnormen zijn die aantonen wanneer een werknemer een gegeven carrièrestadium moet bereiken (Lawrence, 1988, geciteerd in Bal, Kooij, & Rosseau, 2014, p. 36). Terwijl degene die "op schema zijn" (degene die even snel promoveerde als hun collega-leeftijdsgenoten) of "voorlopen op schema" (degene die sneller promoveerde dan hun collega-leeftijdsgenoten) geen leeftijdsgerelateerde nadelen moeten dulden, lijden degene die "achterlopen op schema" wel onder een bepaalde vorm van leeftijdsdiscriminatie zoals slechtere prestatiebeoordelingen of minder ontwikkelingskansen (Cleveland & Shore, 1992; Lawrence, 1988; Tsui, Porter, & Egan, 2002) en ervaren zij een lagere werktevredenheid (Lawrence, 1984). Ter afsluiting wordt het **prototype matching** concept (Perry, 1994, geciteerd in Bal, Kooij, & Rosseau, 2014, p. 36) besproken dat suggereert dat de leeftijd van een werknemer vaak vergeleken wordt met de leeftijd van een *prototypical* of prototypische werknemer. Zo stelt dit principe dat er bepaalde jobs typisch gerelateerd worden aan jongere werknemers (vb. ICT-sector met eigenschappen en vaardigheden zoals energierijk zijn en goed overweg kunnen met verandering), terwijl andere vaker geassocieerd worden met oudere werknemers (vb. senior management posities) of leeftijdsneutraal zijn omwille van hun vertrouwen in stabiliteit en bedrijfskennis (Cleveland & Landy, 1987; Perry, 1994, Perry & Bourhis, 1998, geciteerd in Kunze et al., 2010). Men wijst er in vorige studies op dat de toename van de leeftijdsdiversiteit in de westerse wereld meer situaties gaat creëren waar de leeftijdsnormen en/of *job prototypes* geschonden gaan worden. Bijvoorbeeld een jonge, net afgestudeerde masterstudent die gepromoveerd wordt tot senior en aanzienlijk oudere werknemers moet delegeren. Dergelijke situaties leiden tot een toename van potentiële problemen op vlak van interne conflicten of gepercipieerde discriminatie (Boehm & Kunze, 2014).

Samengevat kan er opgemerkt worden dat enkel het *information/decision-making* perspectief positieve gevolgen van een leeftijdsdivers samengestelde organisatie aanhaalt. De andere theorieën wijzen hoofdzakelijk op de potentiële negatieve gevolgen die ontstaan zoals een ongelijke behandeling van niet-leeftijdsgenoten, polarisatie of conflicten die ontstaan door uiteenlopende standpunten.

## G. Stereotypering

De meest besproken aspecten aangaande leeftijdsdiversiteit lijken de stereotypering van jonge en oude werknemers en leeftijdsdiscriminatie te zijn. Hier wordt er enkel dieper ingegaan op het fenomeen stereotypering. Volgens Hilton & von Hippel (1996) wordt er het volgende onder

stereotypes verstaan: "overtuigingen over kenmerken, attributen en gedragingen van bepaalde groepsleden" (p. 240) die de cognitieve processen vergemakkelijken en mensen helpen om te gaan met de complexiteit van de wereld (DeArmond et al., 2006). Deze vereenvoudigen hebben echter al vele nadelen opgeleverd voor verscheidene sociale groepen, zoals vrouwen of oudere mensen in de werksetting (Carli & Eagly, 1999, Deaux & LaFrance, 1998, Perry & Finkelstein, 1999, Warr & Pennington, 1993, geciteerd in DeArmond et al., 2006). Wat betreft leeftijdsstereotypes is er in de empirische studies van de afgelopen 50 jaar weinig verbetering merkbaar, in het bijzonder in de opvattingen die managementteams aannemen (DeArmond et al., 2006). In tegenstelling tot jongere werknemers, zouden oudere werknemers minder waarschijnlijk nieuwe uitdagingen aangaan, minder nood hebben aan variatie in hun takenpakket, minder flexibel zijn en minder graag nieuwe vaardigheden aanleren (Vrugt & Schabracq, 1996; Warr & Pennington, 1993). Andere conclusies uit onderzoeken (Hummert, 1990) stellen dat oude werknemers beschouwd worden niet te kunnen communiceren en conservatief, emotioneel en ouderwets te zijn. Terwijl de jongere generatiegenoten in organisaties gezien worden als liberale, liefdevolle, begrijpende en ondersteunende werknemers. In het onderzoek van DeArmond et al. (2006) werd bestudeerd of deze denkbepelden over leeftijdsdiverse werknemers ook werkelijk aanwezig waren in organisaties. Het idee dat oudere werknemers minder adaptief zijn t.o.v. haar jongere collega's werd bevestigd, vooral op vlak van bijleren en zich op interpersoonlijk, cultureel en fysiek niveau kunnen aanpassen. Er moet een kleine kanttekening bij dit vorige gemaakt worden, het onderzoek toonde namelijk aan dat oudere werknemers minder adaptief te zijn dan jongere werknemers, maar dit betekent niet dat ze noodzakelijkerwijs als ongeschikt werden beschouwd. Hoe dan ook zou er rekening gehouden moeten worden met de aanwezigheid van stereotypes bij de selectie- en evaluatieprocessen wanneer oudere werknemers mogelijkerwijs onterecht niet aangenomen of gepromoveerd worden. Er is dan sprake van discriminatie op basis van leeftijd, wat bij wet verboden is. Zoals reeds gezegd blijft stereotypering van werknemers, ondanks de vele kennis over het ontstaan en de gevolgen, toch een actueel probleem. Leeftijdscriminatie staat in deze masterproef niet centraal, wel wordt de vraag gesteld of medewerkers kunnen rekenen op een gelijke behandeling van hun leidinggevenden. Dit wordt verder onderzocht in het praktische onderdeel van deze masterproef.



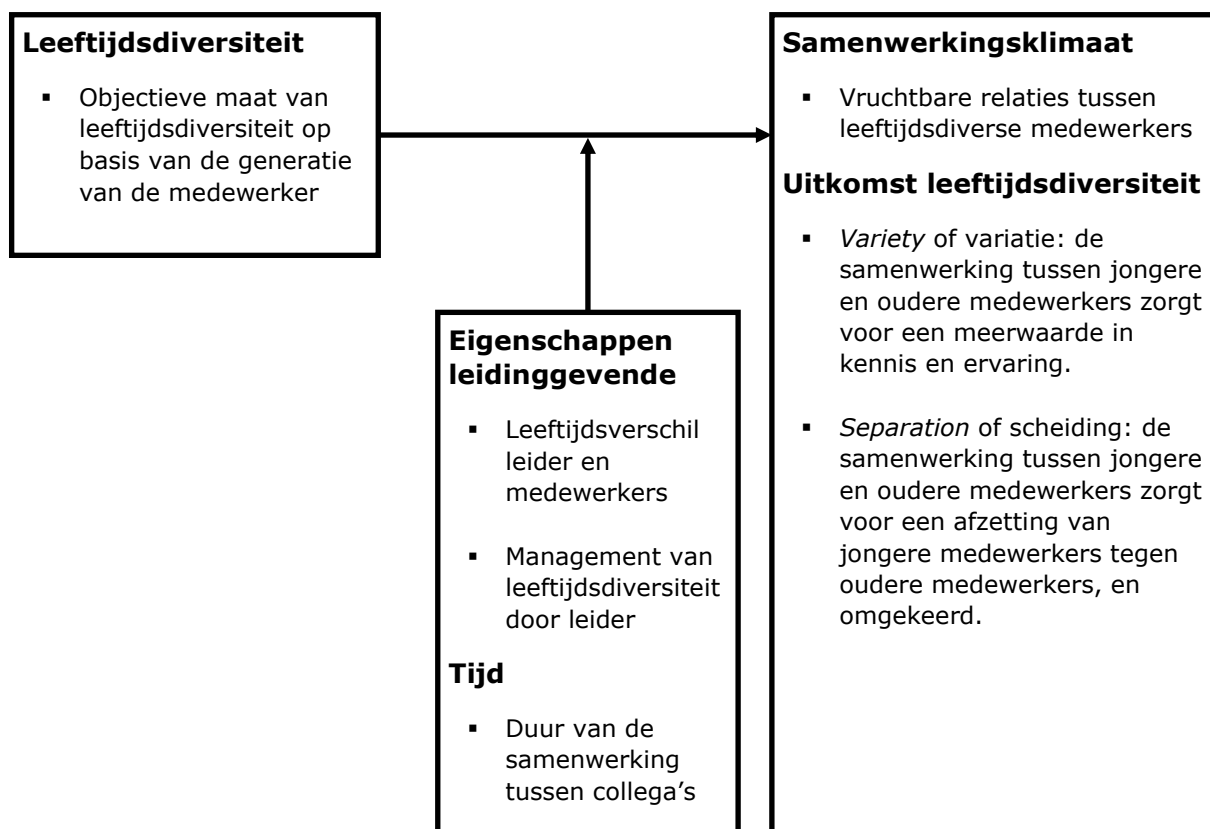


## Hoofdstuk III. Onderzoeksmodel en hypotheses

### A. Conceptueel model

Om duidelijkheid te scheppen in het praktische deel van deze masterproef werd er een conceptueel model opgesteld. Figuur 3 geeft dit model weer. De relaties die onderzocht worden, zijn verbonden met een pijl. De onafhankelijke variabelen zijn links weergegeven, m.n. de mate van leeftijdsdiversiteit gebaseerd op de generatie waar een medewerker toe behoort. De afhankelijke - of uitkomstvariabelen zijn op hun beurt rechts weergegeven en deze bestaan uit een al dan niet vruchtbaar samenwerkingsklimaat tussen leeftijdsdiverse medewerkers en de uitkomst die de leeftijdsdiversiteit op de werkvloer heeft. Vervolgens wordt er aan de hand van modererende variabelen onderzocht of er factoren zijn die een invloed kunnen uitoefenen op de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Hier wordt er slechts gebruikgemaakt van twee modererende factoren, meer bepaald de eigenschappen van de leidinggevende en de duur van de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers. In wat volgt wordt elke pijl verder toegelicht op basis van resultaten uit vorige onderzoeken, wat aansluitend leidt tot de formulering van hypothesen die nader bestudeerd zullen worden. Wanneer de hypothesen bevestigd kunnen worden, houdt dit in dat de theorieën en perspectieven die aangehaald zijn in de literatuurstudie bevestigd kunnen worden. Zo niet, moeten bovenstaande theorieën en perspectieven genuanceerd worden.

**Figuur 3 - Conceptueel model**



## B. Uitkomst van leeftijdsdiversiteit

Allereerst kan er aangaande het onderzoek van Harrison en Klein (2007) de vraag gesteld worden hoe men vooraf kan voorspellen welke uitkomst de leeftijdsdiversiteit in een werkgroep zal hebben. Er is reeds vermeld dat uit onderzoek van Kunze et al. (2010) gebleken is dat leeftijdsdiversiteit zich meestal uit in de vorm van *separation* of scheiding, en niet als variatie. Harrison en Klein stellen in hun uiteenzetting echter voor dat binnen een eenheid (vb. werkgroep, organisatie etc.) de diversiteit op vlak van demografische variabelen, zoals geslacht, etniciteit, opleiding of leeftijd zowel geconceptualiseerd kan worden als scheiding of als variatie. Daarom wordt er in het onderzoek van deze masterproef de vraag gesteld of leeftijdsdiversiteit altijd resulteert in conflicten omwille van de polarisatie van leeftijdsgenoten, m.a.w. wordt er getracht de conclusie van Kunze et al. (2010) te nuanceren. Meer specifiek zal er een onderscheid gemaakt worden tussen een negatieve uitkomst wanneer de leeftijdsdiversiteit zich uit in de vorm van *separation* of scheiding en een positieve uitkomst wanneer de leeftijdsdiversiteit leidt tot een *variety* of variatie in de kennis, ervaringen en attitudes.

Om te kunnen inschatten welke vorm van diversiteit er van toepassing is op de onderlinge relaties tussen medewerkers in organisaties suggereren Harrison en Klein om de theoretische assumpties die behoren tot elk type van diversiteit te testen. Meer specifiek kan er in het onderzoek van deze masterproef nagevraagd worden of de werknemers die actief zijn in een leeftijdsdiverse werkgroep een toename van kennis ervaren, of het leeftijdsverschil eerder als een scheidingslijn beschouwen wat voor een polarisatie zorgt van leeftijdsgenoten. Er zal in het bijzonder getracht worden om een verband aan te tonen tussen de leeftijdsdiversiteit op de werkvloer en de impact die deze leeftijds- of generatieverschillen hebben op de uitkomst van diversiteit.

*Hypothese 1: Hoe groter de graad van leeftijdsdiversiteit binnen eenzelfde werkgroep, hoe groter de kans dat deze leeftijdsdiversiteit zal resulteren in diversiteit als scheiding (negatieve uitkomst).*

## C. Modererende variabele: eigenschappen leidinggevende

Als eerste modererende variabele wordt de invloed van de leidinggevende op het groepsfunctioneren van een leeftijdsdiverse werkgroep nader onderzocht. Enerzijds wordt er gekeken naar de leeftijd van de leidinggevende en anderzijds wordt de leiderschapsstijl onder de loep genomen. De leeftijd van de leidinggevende wijkt de laatste jaren vaker af van de klassieke norm om oudere en ervaren medewerkers aan het hoofd te plaatsen van een organisatie. De traditionele leeftijdsdistributie in organisaties (m.n. jongere werknemers die lagere functies bekleden en oudere werknemers die tewerkgesteld zijn in midden of hogere functies) die voortkwam uit de gewoonte om werknemers op jonge leeftijd aan te nemen en ze in dezelfde organisatie voor het grootste deel van hun carrière tewerkgesteld te houden (Shore et al., 2009), is met andere woorden niet langer aan de orde. Hierdoor verdwijnen de traditionele loopbanen en geassocieerde leeftijdsnormen geleidelijk aan, wat voor een toename van potentiële conflicten zorgt op vlak van leeftijdsdiversiteit (Kunze et al., 2010). Shore en Goldberg (2005) halen bijvoorbeeld aan dat een toenemend aantal oudere werknemers die actief blijven tot de pensioengerechtigde leeftijd in eenzelfde organisatie doorgaans zullen moeten rapporteren aan

jonge opzichters en dit gebeuren als een inbreuk op de klassieke loopbaanontwikkeling zullen beschouwen. In hetzelfde opzicht kan gezegd worden dat jongere werknemers in de huidige platte organisatiestructuren minder kansen krijgen om door te groeien in een bedrijf, wat op zijn beurt ook zorgt voor een inbreuk op de leeftijdsnormen en voor interne problemen kan zorgen.

In het algemeen worden er twee perspectieven, die reeds besproken zijn, aangewend om voorspellingen te maken omtrent de hierboven beschreven problematiek, meer bepaald de *career timetable* theorie van Lawrence (1988) en het relationele demografie perspectief, wat zijn oorsprong vindt in de sociale-categorisatietheorieën (Tsui, Xin, Egan, 1995). De leeftijdsnormen die geassocieerd worden met de *career timetable* theorie suggereren dat oudere en ervaren leidinggevenden moeten toezien op de jongere en minder ervaren ondergeschikten. Een inbreuk op deze leeftijdsnormen zorgt ervoor dat leidinggevenden die gemiddeld gezien veel jonger zijn dan de meerderheid van de ondergeschikten een grotere kans hebben om niet aanvaard te worden door hun ondergeschikten. Waardoor ze bijgevolg niet op hun loyaliteit en bijdragen kunnen rekenen (Shore et al., 2003). De ondergeschikten delen namelijk vaker de mening dat hun jonge leidinggevende niet genoeg capaciteiten (vb. wijsheid, training, mogelijkheid om dingen gedaan te krijgen) heeft om een team succesvol te kunnen leiden (Tsui et al., 1995).

Het relationele demografie perspectief (zie ook: sociale identiteitstheorie) wijst daarentegen op de positieve effecten die veel gelijkenissen tussen individuen kunnen hebben op hoe een individu zijn of haar (werk)omgeving ervaart, waardoor ook attitudes, relaties, groepsprestaties en prestaties beïnvloed kunnen worden (Richard & Shelor, 2002, geciteerd in Green, Whitten, & Medlin, 2005). Het werk van Vecchio (1993) vormt de basis voor het onderzoek omtrent relationele demografie en meer specifiek wanneer de relatie tussen de manager en werknemers onderzocht wordt. De resultaten uit zijn onderzoek komen deels overeen met die van de *career timetable* theorie, namelijk dat er sprake is van congruentie of evenwicht in een werkgroep wanneer het lid dat het hoogst in rang ook diegene is die de meeste ervaring heeft, het meest verdient en het oudste lid is. Wanneer een individu echter als hoogste in rang wordt beschouwd, maar afwijkt van één of meerdere dimensies heeft dit statusincongruentie tot gevolg (vb. het jongste lid van een werkgroep verdient het hoogste loon) (Vecchio, 1993). Verder kan er uit de resultaten van Vecchio's onderzoek verondersteld worden dat, conform de *similarity-attraction* theorie, de relatie tussen de ondergeschikten en de leidinggevende optimaal is wanneer het leeftijdsverschil minimaal is. Zo concludeerden Perry et al. (1999) dat organisaties zeker geen beslissingen moeten nemen inzake het promoveren of het toewijzen van ondergeschikten aan bepaalde werkgroepen door enkel de leeftijd van de potentiële leidinggevende of de ondergeschikten in achtving te nemen. Echter, zodra een organisatie beslissingen heeft gemaakt op basis van juridisch verdedigbare criteria (vb. vaardigheden, eerdere prestaties etc.) kunnen organisaties de leeftijd van de leidinggevende en de ondergeschikten gebruiken om de effecten op werkprestaties te voorspellen en te compenseren voor de demografische patronen die van nature uit de werkkuitkomsten niet verbeteren.

Conclusies uit andere studies betreffende *career timetables* en relationele demografie zijn jammer genoeg niet eenduidig. Enerzijds waarschuwen onderzoekers voor het gevaar van sociale-categorisatie dat ertoe kan leiden dat er conflicten ontstaan tussen de leider en de ondergeschikten

omwille van een groot leeftijdsverschil (Bal et al., 2014). Anderzijds is er onduidelijkheid over het gepaste leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en de ondergeschikten, opdat er een optimale samenwerking verwacht kan worden. Zo toonde Perry (1999) aan dat oudere i.p.v. jonge leidinggevende betere groepsprestaties tot gevolg hadden. Terwijl andere onderzoeken (Foley et al. 2006, Jeanquart-Barone 1996, Tsui and O'Reilly 1989, geciteerd in Avery et al., 2012) concludeerden dat het hebben van een leidinggevende met veel demografische gelijkenissen (vb. leeftijd) tot gevolg heeft dat ondergeschikten kunnen genieten van meer positieve interacties en vaker een gunstigere behandeling ontvangen, terwijl demografische ongelijkheden gerelateerd zijn aan minder ondersteuning, slechtere evaluatiescores, minder aantrekkingskracht en meer rolconflicten. In tegenstelling tot vorig besluit werd er in het onderzoek van Shore, Goldberg en Cleveland (2003) de conclusie getrokken dat een gelijkheid in leeftijd tussen manager en werknemer niet zozeer de beste resultaten verwezenlijkt. Dit weerlegt dus het relationele demografie perspectief. Hun resultaten sluiten veeleer aan bij de Lawrence's theorie van *career timetables*, maar is hoofdzakelijk van toepassing voor oudere werknemers die onder toezicht staan van jongere managers. Niet op schema zijn op vlak van loopbaanontwikkeling (vb. ouder zijn dan de manager) leidt dus volgens het onderzoek van Shore et al. (2003) tot de meest negatieve resultaten voor oudere werknemers.

Om duidelijkheid te kunnen scheppen in de tegensprekende studies die hierboven opgesomd zijn, wordt het leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en de ondergeschikten als modererende variabele behandeld. Er zal getracht worden een antwoord te kunnen formuleren op de vraag of een groot leeftijdsverschil negatieve gevolgen, dan wel neutrale of positieve gevolgen heeft op de onderlinge relatie tussen ondergeschikten. Verder kan men zich afvragen of de het niet naleven van de leeftijdsnormen, m.a.w. een samenwerking tussen een jongere leidinggevende en oudere ondergeschikten, voor conflicten kan zorgen. Hoe dan ook wordt in deze studie de assumptie gevolgd dat de leeftijd van de leidinggevende een impact kan hebben op de relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikten, en de ondergeschikten onderling. In deze casestudy wordt er daarom getracht om de theorie omtrent de relatie tussen de leeftijd van de leidinggevende en de werknemers te bevestigen, dan wel te nuanceren.

*Hypothese 2: Hoe groter het leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en de ondergeschikten, hoe groter de kans dat de leidinggevende geen gelijke behandeling verleent aan alle werknemers, waardoor de leeftijdsdiversiteit zal resulteren in diversiteit als scheiding (negatieve uitkomst).*

Aansluitend bij de leeftijd van de leidinggevende wordt de invloed van de gehanteerde leiderschapsstijl op de onderlinge relaties nader onderzocht. Een leiderschapsstijl kan op verscheidene manieren gedefinieerd worden. In deze masterproef wordt er echter geen specifiek model gebruikt om verschillende leiderschapsstijlen te onderscheiden, maar wordt er getracht het belang van het goed managen van leeftijdsdiversiteit door de leidinggevende te bewijzen. Meer specifiek wordt er in het onderzoek nagevraagd of de leider van een werkgroep het probleem omtrent leeftijdsdiversiteit effectief aankaart of niet. Er wordt gepoogd om aan te tonen dat de manier waarop de leider omgaat met leeftijdsdiversiteit op de werkvloer een grote impact heeft op de aanvaarding van onderlinge leeftijdsgerelateerde verschillen tussen medewerkers. Eerder

onderzoek aangaande de leiderschapsstijl om problemen omtrent diversiteit op de werkvloer te nuanceren schuift het charismatisch of transformationeel leiderschap (TFL) naar voren als positieve reactie op de alsmaar toenemende diversiteit van personeelsbestanden (Kearney, & Gebert, 2009; Kunze et al., 2010; Salahuddin, 2010; Bass, 2006). Onder transformationeel leiderschap verstaat men "een vorm van leiderschap waarbij leidinggevende een toekomstvisie uitdragen naar de werkgever, hen intellectuele stimulatie bieden en aandacht besteden aan verschillen tussen werknemers" (Yammarino & Bass, 1990). Uit de resultaten van eerder onderzoek is gebleken dat TFL een buffer kan zijn tegen de negatieve effecten die leeftijdsdiversiteit op de groepsprestaties kan hebben (Kearney & Gebert, 2009). Meer bepaald zouden groepen waar de TFL hoog is beter presteren en een betere verwerking van taakgerelateerde informatie hebben. De oorzaak hiervan is te wijten aan de collectief sociale identiteit die gecreëerd wordt door het verstrekken van een inspirerende visie en gewenste doelen, waardoor de leider alle op leeftijd gebaseerde subgroepen op één lijn krijgt. Deze nieuwe sociale identiteit fungeert als een overkoepeling, waardoor alle teamleden zichzelf classificeren als *in-group* leden. Door de gedeelde identiteit en doelstellingen wordt de vorming van leeftijdsbreuklijnen gereduceerd (Gaertner & Dovidio, 2000, geciteerd in Kunze & Bruch, 2010). Bijgevolg neemt het aantal conflicten tussen de subgroepen af en kunnen teamleden bij een hoog TFL hun cognitief potentieel collectief inzetten "door vragen te stellen, feedback te vragen, te experimenteren, te reflecteren op resultaten en fouten en onverwachte uitkomsten te bediscussiëren" (Edmondson, 1999, p. 353, geciteerd in Kunze & Bruch, 2010). Een charismatische leider kan er dus voor zorgen dat de negatieve gevolgen van breuklijnen onder controle blijven, terwijl de positieve effecten van diversiteit tezelfdertijd kunnen primeren. Als besluit kan er dus betoogd worden dat het transformationeel leiderschap een veelbelovende factor is die voor de activatie van het affectieve, emotionele en gedragsmatige potentieel binnen teams met sterke leeftijdsbreuklijnen kan zorgen (Kunze & Boehm, 2013).

Uitgaande van de assumptie dat een charismatische of transformationele leider ervoor kan zorgen dat er minder conflicten ontstaan tussen leeftijdsdiverse werknemers, wat voor verbeterde groepsprestaties leidt, wordt er in deze masterproef het effect van een gedeelde sociale identiteit op de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers bestudeerd. Er zal dus niet geïnformeerd worden naar de gehanteerde leiderschapsstijl in elke werkgroep, maar er zal nagevraagd worden in welke mate de leidinggevende een invloed heeft op de onderlinge relaties tussen niet-generatiegenoten.

*Hypothese 3: Als de leidinggevende op een correcte manier weet om te gaan met leeftijdsdiversiteit op de werkvloer heeft dit een positief effect op de onderlinge relaties op de werkvloer, wat er uiteindelijk toe zal leiden dat leeftijdsdiversiteit als variatie kan functioneren.*

#### D. Modererende variabele: tijd of de duur van de samenwerking

Een laatste aspect dat behandeld wordt in het onderzoek van deze masterproef is de impact die tijd of het aantal jaren dat medewerkers samenwerken in eenzelfde organisatie heeft op de effecten van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. Zoals eerder vermeld zorgt de aanwezigheid van leeftijdsverschillen in een personeelsbestand voor automatische scheidingslijnen tussen de medewerkers van eenzelfde organisatie, waardoor leeftijdsgenoten het verkiezen om samen te

werken met elkaar (zie theorie scheidingslijnen). Er is echter ook onderzoek uitgevoerd naar de onveranderlijkheid of langdurigheid van deze gevolgen van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. Het onderzoek van Harrison, Price en Bell (1998, 2002) kan als goede basis fungeren in deze materie. Zij stellen namelijk dat de gevolgen van demografische of zichtbare diversiteit, zoals gender en leeftijd, na verloop van tijd afnemen en minder belangrijk worden dan verschillen op een dieper niveau, zoals verschillen in attitudes betreffende jobvoldoening of toewijding naar de organisatie toe. De auteurs maken bijgevolg een onderscheid tussen *surface-level* en *deep-level* diversiteit. Leeftijd valt onder de categorie van *surface-level* diversiteit, omdat de leeftijdsverschillen tussen mensen binnen bepaalde grenzen meteen zichtbaar zijn voor observanten (Jackson et al., 1993; Milliken & Martins, 1996). Hiertegenover staat de *deep-level* diversiteit die verschillen in attitudes, waarden en normen omvat. Het interessante aan het onderzoek van Harrison en zijn collega's is dat zij ervan uitgaan dat de *surface-level* of demografische diversiteit tussen groepsleden minder belangrijk wordt na verloop van tijd, omdat mensen met elkaar omgaan en elkaar zodoende beter leren kennen waardoor zij de stereotype beelden over niet-leeftijdsgenoten vervangen door een meer accuraat beeld van elkaars kunnen als individu, wat kan leiden tot een afname van vooroordelen en conflicten, en wat bovendien voor een toename van de groepscohesie kan zorgen (Amir, 1976, geciteerd in Harrison et al., 1998). Met andere woorden kan er gesteld worden dat inzake de theorie omtrent scheidingslijnen, medewerkers na verloop van tijd andere raakvlakken creëren met elkaar dan degene die zij bij de eerste ontmoeting hanteerden om elkaar te beoordelen. Andere onderzoeken die dezelfde gedachtegang ondersteunen zijn o.a. Pelled, Eisenhardt & Xin (1999, geciteerd in Harrison et al., 2002) en Jehn, Northcraft & Neale (1999, geciteerd in Harrison et al., 2002) die stellen dat de effecten van *surface-level* diversiteit op emotionele conflicten afnemen in functie van de levensduurte van het team, waardoor diversiteit op vlak van attitudes een grotere invloed gaat spelen op de teammoraal. In deze masterproef wordt er bijgevolg gesuggereerd dat de periode dat medewerkers met elkaar omgaan een modererende factor kan zijn voor de relatie tussen de gevolgen van leeftijdsdiversiteit en de groepsprestaties.

*Hypothese 4: Tijd of de duur van de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers zal de effecten van leeftijdsdiversiteit op groepsprestaties neutraliseren, of minder prominent maken.*

## Hoofdstuk IV. Methoden

### A. Single case study

#### i. Verantwoording keuze

Het praktische onderdeel van deze masterproef bestaat uit een kwantitatief verklarend onderzoek dat aan de hand van een single case study de hierboven besproken theorieën wil proberen te bevestigen, dan wel te nuanceren. Centraal in de case study staat het Wit-Gele Kruis, de Vlaamse thuisverplegingsorganisatie. De keuzeverantwoording is tweeledig. Enerzijds vormt het Wit-Gele Kruis inzake leeftijdsdiversiteit een interessante case, aangezien het personeelsbestand erg homogeen is. Zo zijn 90% van de tewerkgestelden vrouwen en is er weinig schommeling in etniciteit merkbaar, wat de gevolgen van genderdiversiteit en diversiteit op vlak van culturele en nationale afkomst minimaliseert. Anderzijds vormt het optimaliseren van de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers een actueel probleem binnen het Wit-Gele Kruis. De HR-afdeling van de organisatie heeft leeftijdsdiversiteit dus reeds hoog op de agenda geplaatst, waardoor er gerekend kon worden op een enthousiaste deelname aan dit onderzoek.

Enkel de Limburgse hoofdafdeling in Genk werd gecontacteerd, waar vervolgens een steekproef getrokken werd uit de 26 Limburgse afdelingen. Meer bepaald zijn er zes afdelingen willekeurig gekozen om deel te nemen aan het onderzoek. In totaal zijn er 451 mensen tewerkgesteld in deze afdelingen. Het personeelsbestand van elke afdeling is samengesteld uit verpleegkundigen, een hoofdverpleegkundige en eventueel een adjunct-hoofdverpleegkundige. Aangezien samenwerking in deze masterproef centraal staat, moet er volledigheidshalve gemeld worden wat er verstaan wordt onder samenwerking. Hoewel de verpleegkundigen het merendeel van de patiënten individueel verzorgen of verplegen, is er toch sprake van samenwerking omdat eenzelfde patiënt nagenoeg altijd verzorgd wordt door verschillende verpleegkundigen. Om een constante en kwaliteitsvolle verzorging te kunnen garanderen, vindt er daarom wekelijks een patiëntenoverleg plaats waar de betreffende verpleegkundigen de verzorging van de gedeelde patiënten bespreken. In het patiëntenoverleg gaan verpleegkundigen in discussie en wordt er uiteindelijk een consensus bereikt over hoe de patiënt het best verzorgd kan worden.

#### ii. Data collectie procedure

De data werd verzameld aan de hand van gestructureerde vragenlijsten, waarin de verpleegkundigen 32 vragen en de leidinggevenden 22 vragen in willekeurige volgorde moesten beantwoorden. Het onderscheid tussen leidinggevenden en ondergeschikten werd gemaakt zodat er in beide vragenlijsten op andere aspecten gefocust kon worden. De vragen van beide vragenlijsten zijn op dergelijke manier gesteld dat zij een antwoord kunnen bieden op de deelvragen van deze masterproef, en meer specifiek de opgestelde hypothesen kunnen bevestigen of verwerpen. De vragenlijst voor de verpleegkundigen informeert allereerst naar de perceptie over de capaciteiten van niet-leeftijdsgenoten en verder wordt de mening van de verpleegkundige gevraagd inzake de rol die de leidinggevende kan spelen en het effect van tijd om een betere integratie van leeftijdsdiverse werknemers te verwezenlijken op de werkvloer. Bij de vragenlijst voor de afdelingshoofden en de adjunct-verpleegkundigen lag de nadruk veeleer op de algemene indruk die zij hebben over de onderlinge samenwerking van leeftijdsdiverse medewerkers en werd



er nagevraagd welke uitkomst leeftijdsdiversiteit op de werkvloer heeft. In ruim de meerderheid van de vragen werd er gevraagd om een antwoord te kiezen uit de meerkeuzeoplossingen of om een antwoord aan te duiden op een antwoordenschaal van Likert, waarbij 1 stond voor "helemaal niet mee eens" en 5 voor "helemaal mee eens". Bij sommige vragen werd de mogelijkheid geboden om in detail te treden bij gegeven antwoorden. De gehele vragenlijsten vindt u terug in bijlage A en B.

De enquêtes zijn vervolgens digitaal verstuurd via de enquête-tool Qualtrics. De verkregen antwoorden werden per afdeling anoniem verwerkt. In totaal zijn er 451 mensen gecontacteerd uit de afdelingen gelegen in Lommel, Bree, Lummen, Genk, Hasselt en Sint-Truiden, waarvan er 134 ingevulde vragenlijsten uit de zes afdelingen ontvangen zijn. Van deze 134 respondenten zijn er 121 verpleegkundige en 8 bekleden een leidinggevende functie als afdelingshoofd of als adjunct-verpleegkundige. Deze initiële *respons rate* van alle tewerkgestelden is middelmatig, m.n. 29,71%. Er zijn echter 5 vragenlijsten niet opgenomen in het onderzoek, omwille van een foute invulling of het niet vervolledigen van de vragenlijsten. De totale *respons rate* strandt bijgevolg op 28,60%, zoals u kan zien in onderstaande tabel. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de *respons rate* van de verpleegkundigen en de leidinggevende, omdat het onderscheid niet relevant is voor de verdere analyses.

Tabel 2 - *Respons rate enquêtes*

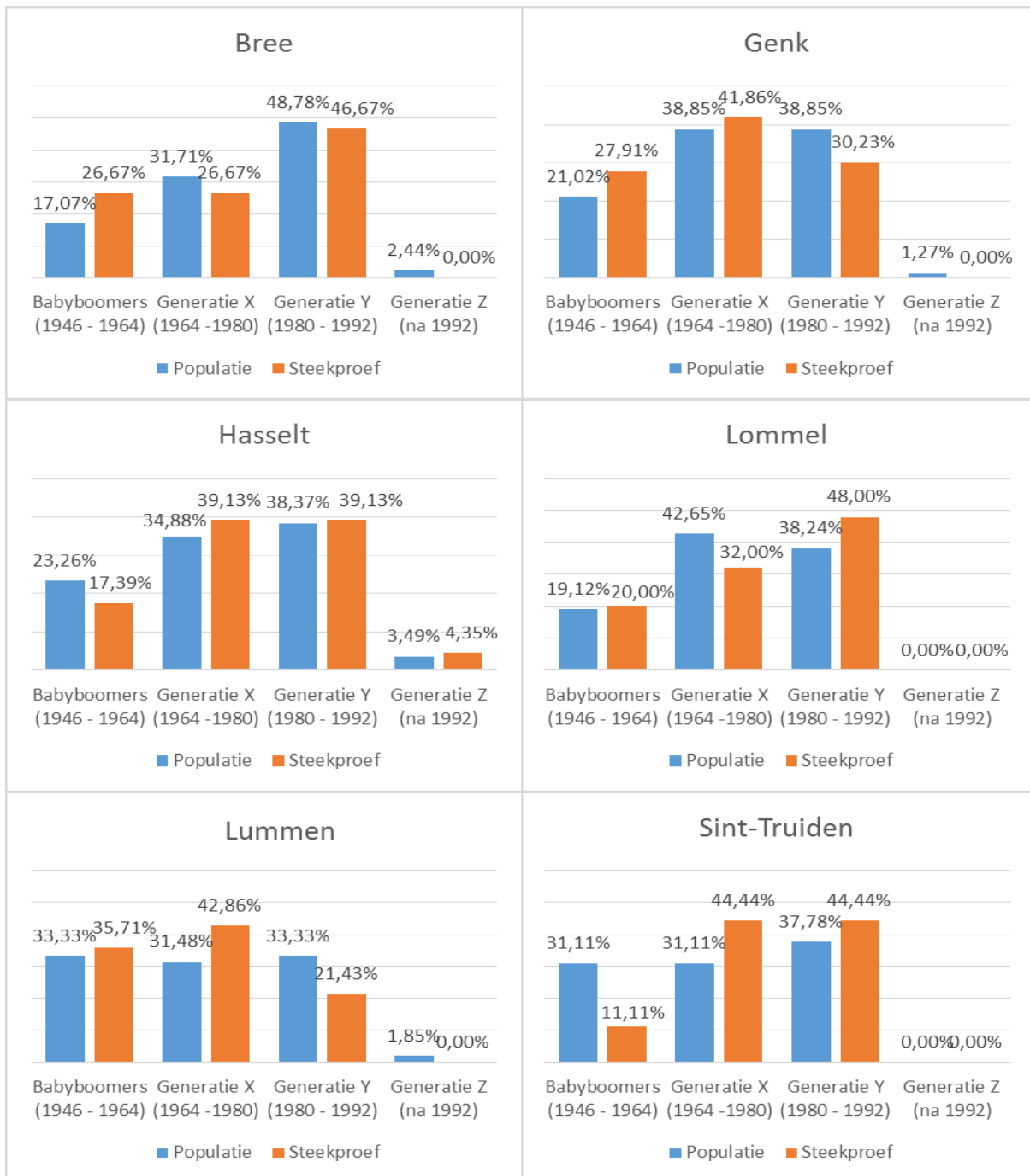
<b>Afdeling</b>	<b>Aantal tewerkgestelden</b>	<b>Aantal respondenten</b>	<b>Respons rate</b>
Bree	41	15	36,59%
Genk	157	43	27,39%
Hasselt	86	23	26,74%
Lommel	68	25	36,76%
Lummen	54	14	25,93%
Sint-Truiden	45	9	20,00%
<b>Totaal</b>	<b>451</b>	<b>129</b>	<b>28,60%</b>

### iii. Kenmerken steekproef/populatie

Om te kunnen garanderen dat de resultaten van dit onderzoek betrouwbaar zijn, werd er getoetst of de steekproef van deze masterproef representatief is voor de gehele populatie. Meer bepaald werd er nagekeken of de verdeling van de vier verschillende generaties in de steekproef overeenkomen met de verdeling van de populatie. In deze masterproef werd ervoor gekozen om de focus te leggen op het onderscheid tussen generatiegenoten en werd er bijgevolg gevraagd om aan te geven tot welke generatie de medewerker behoort. Zoals vermeld in de literatuurstudie zijn de gehanteerde grenzen van elke generatie onderbouwd in eerder onderzoek. Op deze manier zijn er vervolgens vier generaties te onderscheiden in elke afdeling. De leeftijdsverdeling in elke afdeling wordt weergegeven in tabel 3, met telkens de generatieverdeling in de populatie en de steekproef. Visueel wordt deze verdeling ook weergegeven in figuur 4, waar de generatieverdeling per afdeling ook zichtbaar is. Vervolgens zijn er met behulp van SPSS een *one sample T-test* uitgevoerd per afdeling om te verifiëren of de gemiddelde generatieverdeling ook werkelijk

overeenkomt tussen de steekproef en de populatie. Hier tracht men met 95% of meer zekerheid te kunnen zeggen dat er geen significant verschil bestaat tussen het gemiddelde van de populatie en de steekproef. Als het significantieniveau groter is dan 0,05 mag men ervan uitgaan dat de nulhypothese aanvaard mag worden, of m.a.w. dat de gemiddelden van de steekproef en populatie gelijk zijn. De t-waarden zijn weergegeven in tabel 4. Bijgevolg kan er aan de hand van de t-waarde of het significantieniveau geconcludeerd worden dat de steekproef van de zes afdelingen een goede representatie zijn voor de gehele zes afdelingen.

**Figuur 4 - Generatieverdeling per afdeling**



Tabel 3 - Opdeling in vier generaties

Generatie	Aandeel in populatie	Aandeel in populatie (%)	Aandeel in steekproef	Aandeel in steekproef (%)
Babyboomers (1946 - 1964)	105	23,28%	31	24,03%
Generatie X (1965 - 1979)	164	36,36%	49	37,98%
Generatie Y (1980 - 1992)	175	38,80%	48	37,21%
Generatie Z (na 1992)	7	1,56%	1	0,78%
Totaal	451	100%	129	100%

Tabel 4 - Representativiteitstest per afdeling

Measure	N	Mean sample	Std. Dev. sample	Std. Error mean	Mean population	t-value <sup>1</sup>	df	Sig. (2-tailed)
Bree	15	2,20	0,862	0,223	2,366	-0,746	14	0,468
Genk	43	2,02	0,771	0,118	2,2035	-1,533	42	0,133 <sup>2</sup>
Hasselt	23	2,30	0,822	0,171	2,2209	0,487	22	0,631
Lommel	25	2,28	0,792	0,158	2,19	0,568	24	0,575
Lummen	14	1,86	0,770	0,206	2,0359	-0,868	13	0,401
Sint-Truiden	9	2,33	0,707	0,236	2,0667	1,131	8	0,291

## B. Metingen

### i. Diversiteits- of Herfindahl index

Vooraleer er kan overgegaan worden op de feitelijke berekeningen, moeten er enkele metingen uitgevoerd worden. Een eerste belangrijke meting is de mate van leeftijdsdiversiteit per afdeling. De vraag rijst namelijk of de afdelingen van het Wit-Gele Kruis wel leeftijdsdivers genoeg zijn om deel te nemen aan dit onderzoek. Een veelgebruikte maatstaf om het diversiteitsniveau te meten is de Herfindahl index<sup>3</sup>. Deze index wordt berekend door de som te nemen van het kwadraat van het aandeel dat een generatiegroep in de populatie heeft. Een perfect homogene populatie heeft een diversiteits- of Herfindahlindex van 0, terwijl een perfect heterogene populatie een score heeft van 1. De index (Herf.) is berekend voor elke afdeling en wordt weergegeven in tabel 5. De cijfers uit figuur 4 zijn gebruikt om de Herfindahl index voor elke afdeling te berekenen. Uit onderstaande tabel kan men aflezen dat de diversiteitsgraad op elke afdeling voldoende hoog is om te kunnen spreken van erg leeftijdsdiverse werkgroepen. Verder is het opvallend dat de spreiding van de

<sup>1</sup> T-waarde is gelijk aan: het gemiddelde van de steekproef min het gemiddelde van de populatie, gedeeld door de standaard error van het gemiddelde van de steekproef.

<sup>2</sup> Het significantieniveau ligt net boven de significantiegrens van 5%, waardoor de Genk niet weggelaten is uit de steekproef. De analyses zijn echter ook uitgevoerd zonder de data van de afdeling Genk, maar dit had geen positief effect op de verdere berekeningen.

<sup>3</sup> De Herfindahl index is:  $1 - \sum \rho_i^2$ , waar  $\rho_i$  de proportie van elke generatie weergeeft ( $i = 1$  tot 4).

Herfindahl index bij zowel de populatiegegevens als de steekproefgegevens relatief klein is. Enkel bij Sint-Truiden is het verschil in de indices wat groter.

Tabel 5 - Diversiteits- of Herfindahlindex per afdeling

	<b>Herf-index populatie</b>	<b>Herf-index steekproef</b>
Bree	0,6318	0,6399
Genk	0,6538	0,6555
Hasselt	0,6758	0,6616
Lommel	0,6353	0,6272
Lummen	0,6784	0,6429
Sint-Truiden	0,6637	0,5928

ii. Relevante concepten in het onderzoek

In wat volgt wordt elk item van het conceptueel model besproken. Meer bepaald wordt er omschreven welke vragen er juist gesteld zijn per onderwerp en kan er bijgevolg gemeten worden of deze vragen ook daadwerkelijk hetzelfde aspect meten. Dit wordt gemeten aan de hand van Cronbach's alfa die aangeeft of een aantal items samen één schaal mogen vormen. Vragen over soortgelijke onderwerpen mogen slechts gegroepeerd worden op voorwaarde dat de alfa een bepaalde grens overschrijdt. In de literatuur zijn er geen standaard grenswaarde opgelegd, maar maakt men wel duidelijk dat hoe hoger de waarde van de alfa is, hoe beter dit is voor het onderzoek (Nunnally, 1978). In andere onderzoeken wordt de grens van 0,7 het vaakst gehanteerd, maar hier moet er opgemerkt worden dat de grenswaarde afhankelijk is van de steekproefgrootte en het aantal items dat elk onderdeel van een onderzoek telt. De waarde van Cronbach's alfa neemt namelijk af naarmate een kleiner aantal items deel uit maken van een onderwerp en aangezien elk onderdeel in de vragenlijst maar een twee- of drietal vragen telt, wordt er in deze masterproef een soepelere grens opgelegd van 0,6. Wanneer de Cronbach alfa de grens van 0,6 bereikt, mogen de vragen bijgevolg gegroepeerd worden. Wanneer de alfa echter te laag is, hebben de respondenten geen soortgelijke antwoorden gegeven op de vragen die eenzelfde onderwerp meten en worden ze bijgevolg apart behandeld.

Een laatste stap in de metingen is het berekenen van de beschrijvende statistiek met de gemiddelde waarden en standaardafwijking en de daarbij horende ANOVA-tabel weer te geven. Een ANOVA of *Analysis of Variance* geeft aan of leden van verschillende groepen anders geantwoord hebben op de vragen omtrent bepaalde items. Hier wordt er dus een ANOVA gebruikt om het onderscheid in antwoorden tussen de zes afdelingen te kunnen meten. Onderstaande tabellen geven een standaard output in SPSS van een *one-way ANOVA* weer. In de ANOVA-tabellen die volgen, spreekt men van significante waarden wanneer ze niet in het 95% betrouwbaarheidsinterval liggen. In sommige gevallen wordt er echter ook gesproken van marginaal significante waarden om het onderzoek zo ruim mogelijk te houden. De berekeningen van de beschrijvende statistiek en de ANOVA's zijn gebaseerd op de 121 ingevulde vragenlijsten door de verpleegkundigen. De acht ingevulde vragenlijsten van de leidinggevenden zijn niet toegevoegd in de analyses omdat de vragen niet helemaal overeenkomen met deze van de

verpleegkundigen en bovendien geven de antwoorden van de afdelingshoofden en de adjunct-verpleegkundigen enkel een globaal beeld van de mate van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer vanuit het oogpunt van de leidinggevendens.

### **De kwaliteit van het samenwerkingsklimaat**

Om te beginnen worden de metingen van de uitkomstvariabelen toegelicht. Een eerste uitkomstmaat informeert naar het samenwerkingsklimaat dat heerst op elke afdeling. Er is sprake van een goed samenwerkingsklimaat wanneer de generatieverschillen tussen de medewerkers voor geen conflicten zorgen op een afdeling. Daartegenover staat een slecht samenwerkingsklimaat waar er problemen ontstaan bij de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers. Dit concept wordt bestudeerd op basis van twee vragen. Aangezien de Cronbach alfa de grens van 0,6 overschrijdt, mogen deze vragen gegroepeerd worden (zie tabel 6).

Tabel 6 – Cronbach's alfa van de variabele 'samenwerkingsklimaat'

Concept/Items	Cronbach's alfa	Aantal items per concept
Samenwerkingsklimaat	0.643	2
1. In mijn ogen zijn er geen problemen op onze afdeling die veroorzaakt worden door de samenwerking van werknemers met verschillende leeftijden.		
2. Generatieverschillen hebben al meermaals voor conflicten gezorgd op onze afdeling.		

N = 121 (individueel niveau van verpleegkundigen)

Alvorens de scores van beide vragen opgeteld mogen worden, moeten de schalen van beide vragen eerst gelijkgesteld worden. Bij de ene vraag geeft een hoge score namelijk aan dat er geen problemen zijn op de afdeling omwille van generatieverschillen, terwijl bij de andere vraag een hoge score aangeeft dat er veel conflicten ontstaan omwille van generatieverschillen. Dit probleem wordt eenvoudigweg opgelost door een *reversed variable* in te voegen in de dataset met de aangepaste scores voor vraag 2. Tabel 7 geeft vervolgens de gemiddelde scores op 5 weer van de gegroepeerde vragen die informeerden naar de kwaliteit van het samenwerkingsklimaat. De gemiddelde score per afdeling geeft aan of de verpleegkundigen het ermee eens zijn dat er geen conflicten zijn op de afdeling die ontstaan door de samenwerking van niet-generatiegenoten. Een hoge score is dus gelijk aan een goed samenwerkingsklimaat.

Tabel 7 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele 'samenwerkingsklimaat'

	N	Mean	St. Deviation
Bree	14	4,1429	0,66299
Genk	40	3,9750	0,78406
Hasselt	21	3,4524	0,92066
Lommel	25	3,62	0,97125

Lummen	13	3,6154	1,00320
Sint-Truiden	8	3,8125	0,75297

Tabel 8 geeft vervolgens aan dat het significantieniveau gelijk is aan 0,122. Men spreekt daarom van een marginaal significant verschil tussen de afdelingen betreffende de kwaliteit of de vruchtbaarheid van het samenwerkingsklimaat.

Tabel 8 – ANOVA van de variabele 'samenwerkingsklimaat'

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Samenwerkingsklimaat	Between groups	6,619	5	1,324	1,784	0,122
	Within groups	85,327	115	0,742		
	Total	91,946	120			

### **Diversiteit als scheiding**

Een laatste uitkomstmaat informeert naar het effect dat leeftjidsdiversiteit volgens de medewerker heeft op de werkvloer. De definities van Harrison en Klein zijn gebruikt om te achterhalen of leeftjidsdiversiteit zich uit in de vorm van scheiding of variatie. Een eerste rij vragen werd gesteld om de mate van leeftjidsdiversiteit of diversiteit als scheiding te testen. Daartegenover staan de vragen die informeren naar de kennistoename door de samenwerking van jonge en oude verpleegkundigen (zie tabel 12). Tabel 9 geeft de vragen weer die behoren tot het concept diversiteit als *separation* of scheiding. In totaal zijn er vier vragen gesteld die informeren naar de mate van polarisatie van leeftjidsgenoten. Ook hier kunnen de antwoorden op de vragen niet op eenzelfde manier geïnterpreteerd worden, vandaar dat er een *reversed variable* toegevoegd wordt om de antwoorden op vraag 4 om te draaien. Cronbach's alfa meet 0,490 wanneer alle vier de vragen gegroepeerd zouden worden, maar door vraag vier weg te laten neemt de alfa dermate toe dat de grens van 0,6 alsnog wordt overschreden. Vraag vier wordt bijgevolg niet toegevoegd aan de gegroepeerde waarden en wordt verder niet meer behandeld in het onderzoek.

Tabel 9 – Cronbach's alfa van de variabele 'diversiteit als scheiding'

Concept/Items	Cronbach's alfa		Aantal items per concept	
Diversiteit als <i>separation</i> of scheiding	0,490	0,658	4	3
1. In mijn afdeling zoeken jonge werknemers vooral contact met andere jonge collega's.				
2. In mijn afdeling zoeken oudere werknemers vooral contact met andere oude collega's.				
3. Ik ga het liefst om met collega's met dezelfde leeftijd. Wij hebben dezelfde interesses en zitten in dezelfde levensfase.				
4. Ik werk liever samen met collega's die geen leeftjidsgenoten zijn.				

N = 121 (individueel niveau van verpleegkundigen)

De beschrijvende statistiek van de variabele 'diversiteit als scheiding' wordt weergegeven in tabel 10. Aangezien de vragen informeren naar de mate dat leeftijdsgenoten elkaar opzoeken op het werk en liever met elkaar omgaan, geeft een hoge gemiddelde score weer dat het niveau van scheiding hoog is binnen een afdeling. Dit is bijgevolg een teken van polarisatie van leeftijdsgenoten, wat negatieve gevolgen kan hebben voor de samenwerking tussen niet-leeftijdsgenoten. Uit onderstaande tabel kan men bijgevolg aan de hand van de gemiddelden afleiden dat er in de afdeling Bree het minst sprake is van diversiteit als scheiding. Sint-Truiden scoort dan weer het hoogst op deze variabele met een gemiddelde van 3,25. In tabel 11 is vervolgens weergegeven dat er marginaal significante verschillen zijn tussen de gegeven antwoorden door de verpleegkundigen van de zes afdelingen ( $p = 0,131$ ).

Tabel 10 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele 'diversiteit als scheiding'

	<b>N</b>	<b>mean</b>	<b>St. Deviation</b>
Bree	14	2,8571	0,67576
Genk	40	2,6917	0,76381
Hasselt	21	2,7460	0,60466
Lommel	25	3,1333	0,77579
Lummen	13	3,0256	0,81037
Sint-Truiden	8	3,25	0,83095

Tabel 11 - ANOVA van de variabele 'diversiteit als scheiding'

		<b>Sum of squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Diversiteit als scheiding	Between groups	4,776	5	0,955	1,739	0,131
	Within groups	63,160	115	0,549		
	Total	67,936	120			

### **Diversiteit als variatie**

Voor de uitkomstmaat 'diversiteit als variatie' wordt dezelfde procedure toegepast. Zoals reeds gemeld zijn de vragen die betrekking hebben tot de diversiteit als variatie gebaseerd op het onderzoek van Harrison en Klein en informeren ze naar de mate van kennis toename binnen een leeftijdsdiverse werkgroep. Het gesprek met de personeelsdienst van het Wit-Gele Kruis heeft hier ook geholpen om een richting aan te geven hoe de vragen het best gesteld kunnen worden. Aangezien de Cronbach alfa bij dit item de grens van 0,6 niet bereikt, worden de vragen van het aspect diversiteit als variatie apart bestudeerd (zie tabel 12).

In tabel 13 worden vervolgens de gemiddelden en standaardafwijkingen voor beide vragen apart weergegeven. Het valt op dat beide vragen hoge gemiddelde scores hebben, dus de afdelingen delen de mening dat de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers voor een toename van kennis en ervaring zorgt. Uit tabel 14 is af te lezen dat geen van beide vragen significante verschillen tussen de afdelingen kan aantonen. Dit betekent meer bepaald dat de verpleegkundigen uit elke afdeling relatief dezelfde antwoorden hebben gegeven. De regel schrijft nu voor dat het

statistisch incorrect is om verder te werken met deze gegevens, aangezien ze niet significant of marginaal significant zijn. De uitkomstmaat 'diversiteit als variatie' is echter van dermate groot belang dat er voor gekozen wordt om in dit onderzoek de minst afwijkende stelling toch verder te nemen in de analyse. Het betreft vraag 1 met een p-waarde van 0,250.

Tabel 12 – Cronbach's alfa van de variabele 'diversiteit als scheiding'

Concept/Items	Cronbach's alfa	Aantal items per concept
Diversiteit als <i>variety</i> of variatie	0,428	2
1. De samenwerking tussen oude en jonge verpleegkundigen zorgt voor een toename van de kennis en ervaring.		
2. Voor patiënten is het beter dat ze zowel thuisverpleging krijgen van oudere als van jongere verpleegkundigen. Oudere verpleegkundigen hebben namelijk de meeste praktische ervaring, terwijl jongere verpleegsters over de nieuwste technieken en kennis beschikken.		

N = 121 (individueel niveau van verpleegkundigen)

Tabel 13 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele 'diversiteit als variatie'

	N	Mean		St. Deviation	
		Vraag 1	Vraag 2	Vraag 1	Vraag 2
Bree	14	4,64	3,86	0,497	1,167
Genk	40	4,40	3,77	0,545	0,920
Hasselt	21	4,19	3,48	0,750	0,814
Lommel	25	4,40	3,84	0,577	0,746
Lummen	13	4,54	4,00	0,519	1,080
Sint-Truiden	8	4,13	3,25	0,991	1,035

Tabel 14 – ANOVA van de variabele 'diversiteit als variatie'

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Diversiteit als variatie (vraag 1)	Between groups	2,586	5	0,517	1,347	0,250
	Within groups	44,158	115	0,384		
	Total	46,744	120			
Diversiteit als variatie (vraag 2)	Between groups	4,750	5	0,950	1,106	0,361
	Within groups	98,787	115	0,859		
	Total	103,537	120			

### Het leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en de ondergeschikten

Om de eerste modererende variabelen te kunnen meten wordt er geïnformeerd naar de eigenschappen van de leidinggevendenden. Een eerste aspect dat bevroegd wordt is de impact die het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen kan hebben op de onderlinge



relatie tussen beide partijen. Deze vragen zijn opgesteld in lijn met de besproken theorie in de literatuurstudie, m.n. het relationele demografie perspectief waar het belang van gelijkenissen tussen de leidinggevende en de ondergeschikten centraal staan. Tabel 15 geeft aan dat er omtrent dit concept twee vragen gesteld zijn. Cronbach's alfa geeft verder aan dat deze vragen gegroepeerd mogen worden ( $\alpha > 0,6$ ).

*Tabel 15 - Cronbach's alfa van de variabele 'leeftijdverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten'*

<b>Concept/Items</b>	<b>Cronbach's alfa</b>	<b>Aantal aspecten per concept</b>
Impact leeftijdsverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten	0,623	2
1. Het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en mezelf is te groot, waardoor ik problemen die gerelateerd zijn aan mijn leeftijd verzwijg.		
2. Het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en mezelf is te groot, waardoor ik denk dat hij/zij partij zal trekken voor zijn/haar generatiegenoten en niet zal luisteren naar mijn problemen.		

N = 121 (individueel niveau van verpleegkundigen)

Vervolgens geeft tabel 16 de beschrijvende statistiek weer van de variabele 'leeftijdverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten'. Een hoge gemiddelde score heeft hier een negatieve connotatie, want dit zou betekenen dat het afdelingshoofd van een bepaalde zone partij trekt voor haar generatiegenoten omwille van de vele gelijkenissen en geen rekening houdt met de problemen van niet-leeftijdsgenoten. Ook al liggen de gemiddelden van de gegeven antwoorden sterk bij elkaar, toch is er een significant verschil merkbaar. Dit is weergegeven in tabel 17.

*Tabel 16 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele 'leeftijdverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten'*

	<b>N</b>	<b>mean</b>	<b>St. Deviation</b>
Bree	14	1,5000	0,65044
Genk	40	1,6875	0,58493
Hasselt	21	2,0476	0,61043
Lommel	25	2,0800	0,64031
Lummen	13	1,5769	0,44936
Sint-Truiden	8	1,6875	0,59387

Tabel 17 - ANOVA van de variabele 'leeftijdverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten'

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Leeftijdverschil leider en ondergeschikten	Between groups	5,761	5	1,152	3,230	0,009
	Within groups	41,028	115	0,357		
	Total	46,789	120			

### De leeftijd van de leidinggevende

Een tweede aspect dat behandeld wordt met betrekking tot de eigenschappen van de leidinggevende is de gewenste leeftijd van de leidinggevende. Er wordt meer bepaald gevraagd aan te geven in welke mate er een oudere, dan wel jongere leidinggevende wordt verkozen. Ook deze vragen zijn gesteld met oog op de theorieën die de relatie tussen de leidinggevende en de ondergeschikten bespreken, meer bepaald de theorie omtrent *career timetables*. Uit tabel 18 valt af te lezen dat ook deze vragen gegroepeerd mogen worden, omdat Cronbach's alfa groot genoeg is ( $\alpha = 0,753$ ).

Tabel 18 – Cronbach's alfa van de variabele 'leeftijd van de leidinggevende'

Concept/Items	Cronbach's alfa	Aantal items per concept
Gewenste leeftijd van leidinggevende	0,753	2
1. Ik verkies een leider die ouder is dan de meerderheid van de afdeling.		
2. Het afdelingshoofd mag niet jonger zijn dan de meerderheid van de afdeling.		

N = 121 (individueel niveau van verpleegkundigen)

De gemiddelden en standaardafwijkingen zijn ook hier weergegeven (zie tabel 19). Een hoge gemiddelde score geeft aan dat de leden van een afdeling een oudere leider verkieszen. Een lage gemiddelde score geeft daarentegen aan dat de verpleegkundigen van een afdeling de mening delen dat een afdelingshoofd ook jonger mag zijn dan de meerderheid van de afdeling. Uit tabel 20 kan men verder concluderen dat er significante verschillen zijn tussen de afdelingen betreffende de gewenste leeftijd van het afdelingshoofd ( $p < 0,05$ ).

Tabel 19 - Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele 'gewenste leeftijd leidinggevende'

	N	mean	St. Deviation
Bree	14	1,9286	0,61573
Genk	40	2,6500	0,95542
Hasselt	21	2,4048	0,86051
Lommel	25	2,46	0,81548
Lummen	13	1,9231	0,64051
Sint-Truiden	8	3,1875	0,70394

Tabel 20 – ANOVA van de variabele 'gewenste leeftijd leidinggevende'

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Gewenste leeftijd leider	Between groups	13,405	5	2,681	3,869	0,003
	Within groups	79,690	115	0,693		
	Total	93,095	120			

### **Management van leeftijdsdiversiteit door leidinggevende**

Een laatste item dat gerelateerd is aan de eigenschappen van de leidinggevende is de leiderschapsstijl of specifiek het managen van leeftijdsdiversiteit. Dit concept telt drie vragen die informeren naar de manier waarop de leidinggevende omgaat met leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. Er wordt niet nagevraagd welke leiderschapsstijl er gehanteerd wordt, wel wordt er gevraagd of de leider op een goede manier de gevolgen van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer weet aan te pakken. De laatste stelling verwijst naar de mate van transformationeel leiderschap, een positieve manier om de effecten van leeftijdsdiversiteit om te buigen. Tabel 21 maakt duidelijk dat ook deze vragen hetzelfde concept bevragen en de antwoorden op deze vragen mogen bijgevolg gegroepeerd mogen.

Tabel 21 – Cronbach's alfa van de variabele 'management van leeftijdsdiversiteit'

Concept/Items	Cronbach's alfa	Aantal aspecten per concept
Management van leeftijdsdiversiteit door leidinggevende	0,686	3
1. Het afdelingshoofd kan een grote rol spelen bij het oplossen van problemen die ontstaan omwille van generatieverschillen tussen werknemers.		
2. Mijn afdelingshoofd gaat op een correcte manier om met de generatieverschillen binnen onze afdeling.		
3. Dankzij het afdelingshoofd denken we op onze afdeling niet in termen van leeftijd, maar zijn we een echte groep die een gemeenschappelijk doel nastreven.		

N = 121 (individueel niveau van verpleegkundigen)

De beschrijvende statistiek van de variabele 'management van leeftijdsdiversiteit' in tabel 22 geeft aan dat de zes afdelingshoofden relatief hoog scoren op vlak van het goed managen van leeftijdsdiversiteit op hun afdeling. Uit tabel 23 is verder af te lezen dat er toch significante verschillen zijn tussen de zes afdelingen.

Tabel 22 – Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele 'management leeftijdsdiversiteit'

	N	mean	St. Deviation
Bree	14	4,0238	0,47975

Genk	40	3,9667	0,64847
Hasselt	21	3,5079	0,65506
Lommel	25	3,1200	0,94222
Lummen	13	4,0513	0,40474
Sint-Truiden	8	4,0417	0,33034

Tabel 23 - ANOVA van de variabele 'management leeftijdsdiversiteit'

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Management leeftijdsdiversiteit door leider	Between groups	12,905	5	3,181	7,034	0,000
	Within groups	52,010	115	0,452		
	Total	67,916	120			

### Het effect van tijd of de duur van de samenwerking

Aansluitend wordt de tweede modererende variabele, de factor tijd of het effect van langdurige werkrelaties op de gevolgen van leeftijdsdiversiteit van naderbij bestudeerd. Dit wordt eenvoudigweg gedaan door te vragen of medewerkers merken dat de samenwerking met niet-leeftijdsgenoten al dan niet verbetert na verloop van tijd. Bij dit concept uit het onderzoek moeten de antwoorden voor één van beide vragen omgerekend worden, daarom wordt ook hier een *reversed variable* ingevoerd voor vraag 2 in de dataset. Cronbach's alfa bereikt voor dit aspect vervolgens de grens van 0,6 niet en bijgevolg mogen de antwoorden op beide vragen niet gegroepeerd worden (zie tabel 24). In de verdere analyse worden de vragen dus apart behandeld.

Tabel 24 - Cronbach's alfa van de variabele 'tijd of duur van de samenwerking'

Concept/Items	Cronbach's alfa	Aantal items per concept
Tijd of duur van de samenwerking	0,241	2
1. De samenwerking tussen medewerkers en mezelf verbetert met de tijd, ongeacht de leeftijd van de medewerker.		
2. Ook al ken ik mijn collega's al jaren, toch blijven we onenigheden hebben over leeftijdsgerelateerde onderwerpen.		

N = 121 (individueel niveau van verpleegkundigen)

Als laatste wordt hier de beschrijvende statistiek en de ANOVA-tabel weergegeven voor het item tijd. Uit tabel 25 en 26 kan men besluiten dat slechts één van de twee stellingen significant verschillend zijn. Het betreft vraag 1, enkel deze vraag wordt gebruikt in de verdere analyses voor het concept tijd of de duur van de samenwerking.

Tabel 25 – Beschrijvende statistiek bij ANOVA van de variabele 'tijd of duur van de samenwerking'

	N	Mean		St. Deviation	
		Vraag 1	Vraag 2	Vraag 1	Vraag 2
Bree	14	4,00	4,00	0,679	0,877
Genk	40	3,93	3,90	0,656	0,810
Hasselt	21	3,57	3,52	1,028	1,030
Lommel	25	3,40	3,52	0,957	0,872
Lummen	13	3,85	3,77	0,555	0,832
Sint-Truiden	8	3,63	4,13	0,518	0,641

Tabel 26 –ANOVA van de variabele 'tijd of duur van de samenwerking'

		Sum of squares	df	Mean square	F	Sig.
Effect van tijd (vraag 1)	Between groups	6,052	5	1,210	1,947	0,092
	Within groups	71,485	115	0,622		
	Total	77,537	120			
Effect van tijd (vraag 2)	Between groups	5,260	5	1,052	1,402	0,229
	Within groups	86,261	115	0,750		
	Total	91,521	120			

### Conclusie

De ANOVA-tabellen tonen aan dat de meerderheid van de concepten (marginaal) significant zijn op individueel niveau (per afdeling). Zo zijn de modererende variabelen telkens significant ( $p < 0,05$ ). De afhankelijke - of uitkomstvariabelen zijn enkel marginaal significant. Met als uitzondering de variabele 'diversiteit als variatie', met een significantieniveau van 0,250. Toch worden deze niet-significante variabelen gebruikt om het onderzoek verder te kunnen uitvoeren. Vanuit een statistisch standpunt moeten de resultaten die betrekking hebben op de marginaal significante variabelen en de variabele 'diversiteit als variatie' genuanceerd worden. Met behulp van deze metingen kan er vervolgens overgegaan worden op de resultaatverwerking. Enerzijds worden de resultaten besproken op afdelingsniveau om verschillen tussen de afdelingen duidelijk te kunnen maken, anderzijds worden er op individueel niveau (per afdeling) verbanden gezocht tussen de verschillende variabelen.

## Hoofdstuk V. Empirische resultaten

### A. Resultaten op afdelingsniveau

De hierboven besproken concepten die voldoen aan de opgelegde significantiegrens ( $p < 0,05$ ) of marginaal significant zijn, mogen geaggregeerd worden op afdelingsniveau. Met behulp van SPSS bekomen we vervolgens de beschrijvende statistiek per concept of variabele. De resultaten zijn weergegeven in tabel 27.

Tabel 27 – Beschrijvende statistiek variabelen op afdelingsniveau

	<b>N</b>	<b>Min.</b>	<b>Max.</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>
Kwaliteit van het samenwerkingsklimaat	6	3,45	4,14	3,7697	0,25696
Diversiteit als scheiding	6	2,69	3,25	2,9506	0,22194
Diversiteit als variatie	6	4,13	4,64	4,3828	0,19794
Gewenste leeftijd van leidinggevende	6	1,92	3,19	2,4257	0,47582
Leeftijdsverschil leider en ondergeschikten	6	1,50	2,08	1,7633	0,24359
Management van leeftijdsdiversiteit door leider	6	3,12	4,05	3,7852	0,38621
Tijd of duur van de samenwerking	6	3,40	4,00	3,7279	0,23215

In tabel 27 zijn de gegevens van de zes afdelingen afgebeeld. De gemiddelde score van de kwaliteit van het samenwerkingsklimaat is 3,7697 op 5, wat relatief hoog is. Gegeven de maatstaf dat 1 gelijk is aan "slecht samenwerkingsklimaat" en 5 overeenkomt met "goed samenwerkingsklimaat", kan er gesteld worden dat de meerderheid van de respondenten hebben aangegeven het eens te zijn met de stelling dat er geen of weinig conflicten ontstaan tussen leeftijdsdiverse medewerkers. De standaardafwijking is relatief klein, met een waarde van 0,26. Betreffende het tweede item, diversiteit als scheiding, kan er vervolgens gezegd worden dat de respondenten gemiddeld gezien geen problemen hebben om samen te werken met niet-leeftijdsgenoten. De gemiddelde score is namelijk 2,95, wat erop wijst dat de respondenten niet akkoord zijn met de stellingen die aangeven dat leeftijdsgenoten elkaar opzoeken, terwijl niet-leeftijdsgenoten elkaar mijden op de werkvloer. De standaardafwijking is ook hier relatief klein, m.n. 0,22. De resultaten van de laatste uitkomstvariabele, diversiteit als variatie, moeten zoals reeds aangehaald met een korreltje zout genomen worden. Op basis van deze steekproef kan er gesteld worden dat de respondenten erin geloven dat de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers voor een toename van kennis en ervaring zorgt. Het gemiddelde is namelijk 4,38 met een standaardafwijking van 0,20.

Vervolgens kunnen de eigenschappen van de leidinggevende of het afdelingshoofd besproken worden. Allereerst geeft het gemiddelde van de gewenste leeftijd van de leidinggevende aan dat de

respondenten het niet noodzakelijk vinden dat het afdelingshoofd ouder is dan de meerderheid van de ondergeschikten ( $\bar{x}=2,43$ ). De standaardafwijking is hier groter dan bij de vorige items, dit is te verklaren door de grotere spreiding in de minimum- en maximumwaarde. Over de impact van het leeftijdsverschil tussen de leider en de ondergeschikten op de onderlinge relaties kan er dan weer gezegd worden dat de gemiddelde score strandt op 1,76 met een standaardafwijking van 0,24. Dit houdt in dat de meerderheid van de respondenten aangeeft dat ongeacht het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en henzelf ze terecht kunnen bij hun afdelingshoofd met leeftijdsgerelateerde problemen (vb. rugpijn, opvang vinden voor (klein)kinderen etc.). Verder zijn de respondenten het erover eens dat het afdelingshoofd geen partij trekt voor zijn/haar generatiegenoten. Dit laatste wijst erop dat er het relationele demografie of sociale categorisatie perspectief niet bevestigd kan worden en dat er m.a.w. geen sprake is van partijdigheid door de leidinggevende naar de ondergeschikte met een gelijkaardige leeftijd toe. Tot slot zegt het concept management van leeftijdsdiversiteit iets meer over in hoeverre het afdelingshoofd generatieverschillen aankaart en in welke mate het afdelingshoofd een gedeelde identiteit weet te creëren waar medewerkers niet denken in termen van leeftijd of generaties. De gemiddelde score van de zes afdelingen is 3,79, wat gelijk staat aan een gedeelde opinie dat elke afdelingshoofd voldoende aandacht besteedt aan de generatieverschillen op de werkvloer. De standaardafwijking is hier relatief groot in vergelijking met de andere variabelen, met een waarde van 0,39.

Tot slot wordt tijd of de duur van de samenwerking als laatste variabele besproken. In tabel 27 valt af te lezen dat de gemiddelde score over de zes afdelingen gelijk is aan 3,73 op 5 met een standaardafwijking van 0,23. Deze hoge score geeft aan dat de meerderheid van de respondenten akkoord is met de veronderstelling dat de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers verbetert na verloop van tijd, wanneer men elkaar beter heeft leren kennen.

## B. Resultaten op individueel niveau

### i. Rangorde van best naar slechtst scorende afdeling per variabele

In wat volgt wordt de data terug op individueel niveau per afdeling bestudeerd. Het objectief is om de bestudeerde concepten te kunnen vergelijken tussen de zes afdelingen. Daarom zijn de gemiddelde waarden van de beschrijvende statistiek per afdeling (zie tabel 7, 10, 13, 16, 19, 22 en 25) gerangschikt van best scorende tot slechtst scorende afdeling. Dit is uitgevoerd voor al de items van het conceptueel model, wat leidt tot de resultaten die zijn weergegeven in tabel 28. De cijfers in onderstaande tabel zijn als volgt te interpreteren: de hoogst scorende afdeling krijgt 6 punten, de tweede hoogst scorende afdeling krijgt 5 punten enzoverder tot de slechtst scorende afdeling die 1 punt krijgt. Een eerste belangrijke opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat bij de variabele 'diversiteit als scheiding' een hoog gemiddelde een negatieve connotatie heeft. De afdeling met een hoge gemiddelde waarde voor de variabele 'diversiteit als scheiding' geeft namelijk aan dat de graad van polarisatie tussen leeftijdsgenoten hoog is, vandaar dat de afdeling met het hoogste gemiddelde bij dit concept de hekkensluiter is van het zestal en een score van 1 krijgt.

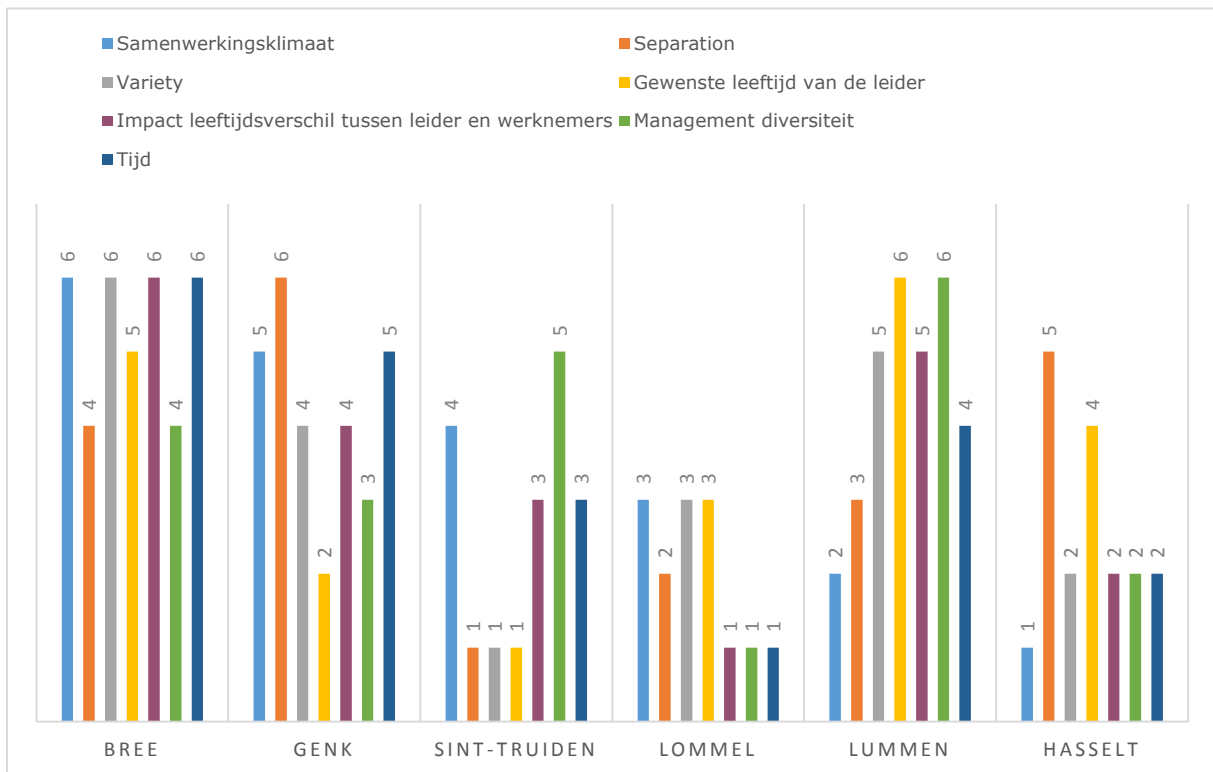
De cijfers uit tabel 28 zijn ook gebruikt om een visuele weergave te maken waar de rangorde in de verschillende concepten van het onderzoek duidelijk worden. Figuur 5 geeft deze gegevens weer in

de vorm van histogrammen. In een eerste oogopslag valt het op dat de afdeling Bree het vaakst als beste uit de bus komt, met in totaal vier van de zeven maximale scores. Daartegenover staat Lommel als slechtst scorende afdeling volgens de gegevens van de steekproef, met driemaal de laagste score van 1 en met een maximale score van 3.

Tabel 28 –Rangorde van elk item

	Samenwerkings- klimaat	Diversiteit als scheiding	Diversiteit als variatie	Gewenste leeftijd van de leider	Leeftijdsverschil tussen leider en werknemers	Management leeftijds- diversiteit	Tijd
Bree	6	4	6	5	6	4	6
Genk	5	6	4	2	4	3	5
Sint-Truiden	4	1	1	1	3	5	3
Lommel	3	2	3	3	1	1	1
Lummen	2	3	5	6	5	6	4
Hasselt	1	5	2	4	2	2	2

Figuur 5 - Relaties tussen variabelen





ii. Independent samples T-test

Ook al kan figuur 5 helpen om mogelijke verbanden aan te tonen tussen de variabelen, toch is het noodzakelijk om in een volgende stap te kunnen achterhalen of er werkelijk statistisch onderbouwde verbanden bestaan tussen de zeven concepten. Alvorens er gezocht kan worden naar verbanden tussen variabelen, moet er een keuze gemaakt worden in welke groepen men precies deze verbanden gaat zoeken. Voor dit onderzoek zijn er twee logische mogelijkheden. Ofwel kiest men voor de extreme verdeling waar de twee afdelingen met de hoogste score vergeleken worden met de twee afdelingen met de laagste score, ofwel splitst men de zes afdelingen eenvoudigweg in twee groepen met drie goed presterende afdelingen en drie slecht presenterende afdelingen. De analyses zijn op beide manieren uitgevoerd, maar de laatste manier geeft de meest duidelijke resultaten. Het aantal gebruikte metingen zijn m.a.w. maximaal en er worden geen afdelingen weggelaten uit de verdere analyse. De zes afdelingen zijn telkens per concept opgesplitst in 2 groepen: de afdelingen met de hoogste en laagste score. De drie afdelingen met de hoogste score ("groep 1") worden vervolgens vergeleken met de drie afdelingen met de laagste scores ("groep 0"). Daarna kunnen de gemiddelden van beide groepen op een statistisch correcte wijze vergeleken worden met behulp van de *independent Samples T-test*. De T-toets geeft met name aan of de leden van twee onafhankelijke groepen ("beste: 1" en "slechtste: 0") verschillende antwoorden hebben gegeven op de vragenlijsten. Deze verschillen zijn ook hier statistisch significant als ze niet in het 95% betrouwbaarheidsinterval liggen. Met andere woorden mogen significantiewaarden die kleiner zijn dan 0,05 beschouwd worden als significant. De testen zijn ook hier uitgevoerd per item zoals weergegeven in het conceptueel model. Het weergegeven van alle tabellen zou omslachtig zijn, daarom worden hier enkel de significantieniveaus weergegeven van de uitkomstvariabelen.

Tabel 29 – Independent Sample T-Test voor de uitkomstvariabelen

Afhankelijke variabele	in relatie tot...	Mean group 0	Mean group 1	t	Sign. (2-tailed)
Kwaliteit van het samenwerkingsklimaat	Diversiteit als scheiding	2,97	2,80	1,25	0,214
	Diversiteit als variatie	4,36	4,42	-0,557	0,578
	Gewenste leeftijd van leider	2,32	2,56	-1,470	<b>0,144</b>
	Leeftijdsverschil leider en ondergeschikten	1,96	1,65	2,831	<b>0,005*</b>
	Management leeftijdsdiversiteit	3,46	3,99	-4,053	<b>0,000*</b>
	Tijd of de duur van de samenwerking	3,56	3,90	-2,378	<b>0,019*</b>
Lage aanwezigheid van diversiteit als scheiding	Samenwerkingsklimaat	3,65	3,86	-1,271	0,206
	Diversiteit als variatie	4,39	4,39	0,040	0,969
	Gewenste leeftijd van leider	2,43	2,45	-0,072	0,943
	Leeftijdsverschil leider en	1,87	1,75	0,994	0,322

Hoge aanwezigheid van diversiteit als variatie	ondergeschikten				
	Management leeftijdsdiversiteit	3,54	3,85	-2,202	<b>0,030*</b>
	Tijd of de duur van de samenwerking	3,57	3,84	-1,843	<b>0,068</b>
	Samenwerkingsklimaat	3,58	3,94	-2,240	<b>0,027*</b>
	Diversiteit als scheiding	3,00	2,79	1,527	<b>0,129</b>
	Gewenste leeftijd van leider	2,55	2,36	1,169	0,245
	Leeftijdsverschil leider en ondergeschikten	2,01	1,63	3,502	<b>0,001*</b>
	Management leeftijdsdiversiteit	3,41	4,00	-4,445	<b>0,000*</b>
Tijd of de duur van de samenwerking	3,50	3,93	-2,873	<b>0,005*</b>	

Tabel 29 toont aan dat er in totaal 11 (marginaal) significante verschillen zijn tussen de gemiddelden van elk concept per afdeling. Aan de gemiddelden kan men afleiden of de best scorende afdelingen op de uitkomstvariabelen ook het best scoren of de andere variabelen. Voor de variabele 'diversiteit als scheiding' moet nog eens benadrukt worden dat "groep 0" gelijk is aan de afdelingen die hoog scoren op diversiteit als scheiding, wat negatieve gevolgen heeft voor de onderlinge relaties tussen leeftijdsdiverse medewerkers. Diversiteit als scheiding zorgt er namelijk voor dat de leeftijdsdiverse leden van een werkgroep het niet eens zijn met elkaars mening of attitude en zich gaan afzetten tegen elkaar wat voor subgroepering zorgt en wat bijgevolg conflicten veroorzaakt over de gepaste oplossing of reactie voor een gegeven probleem. Voor deze variabele moet de tabel dus omgekeerd geïnterpreteerd worden. In een volgende stap zullen deze verschillen nader bestudeerd worden opdat de hypothesen bevestigd, dan wel verworpen kunnen worden.

- iii. Bevestigen of verwerpen van hypothesen

### **Hypothese 1**

*Hoe groter de graad van leeftijdsdiversiteit binnen eenzelfde werkgroep, hoe groter de kans dat deze leeftijdsdiversiteit zal resulteren in diversiteit als scheiding (negatieve uitkomst).*

Een kleine terugblik op de formulering van de hypothesen leert ons dat de eerste hypothese de relatie tussen de graad van leeftijdsdiversiteit op een afdeling en de uitkomst van diversiteit bestudeert. De diversiteits- of Herfindahl index (zie tabel 5) geeft procentueel weer in hoeverre er sprake is van leeftijdsdiversiteit in elke afdeling. Aangezien de waarden van de diversiteitsindex erg dicht bij elkaar liggen kunnen er geen zinvolle uitspraken gedaan worden over het effect dat een lage of hoge graad van leeftijdsdiversiteit in een werkgroep heeft op de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers. De eerste hypothese kan dus noch bevestigd, nog verworpen worden.

## Hypothese 2

*Hoe groter het leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en de ondergeschikten, hoe groter de kans dat de leidinggevende geen gelijke behandeling verleent aan alle werknemers, waardoor de leeftijdsdiversiteit zal resulteren in diversiteit als scheiding (negatieve uitkomst).*

In de tweede hypothese staat het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de ondergeschikten centraal. Conform het relationele demografie perspectief of de theorie van sociale categorisatie, zou een groot leeftijdsverschil tussen beide partijen er toe leiden dat medewerkers niet kunnen genieten van een gelijke behandeling, waardoor de niet-leeftijdsgenoten van de overste zich zullen groeperen en afzetten tegen de groep medewerkers die leeftijdsgenoten zijn van hun leidinggevende en een voorkeursbehandeling krijgen. Volgens deze redenering kan er verwacht worden dat de aanwezigheid van diversiteit als scheiding toeneemt naarmate het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen groter is. Eerst wordt echter het effect van een groot leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen op de gelijke behandeling van (niet-)leeftijdsgenoten van het afdelingshoofd bestudeerd.

Hier wordt het individuele leeftijdsverschil van elke respondent met hun afdelingshoofd vergeleken met de gegeven antwoorden op de vragen die gerelateerd zijn aan het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen. Daarom werd er in de vragenlijst aan de verpleegkundigen gevraagd om een ruwe schatting te maken van het leeftijdsverschil tussen henzelf en het afdelingshoofd. Er kon een keuze gemaakt worden tussen "minder dan 5 jaar", "tussen de 5 en 10 jaar", "tussen de 10 en 15 jaar" en "meer dan 15 jaar". Gebaseerd op de keuze die de respondent maakte, zijn er vier groepen te onderscheiden. Om het verband tussen een groot leeftijdsverschil en mogelijke relatieproblemen tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen te kunnen aantonen, zijn er kruistabellen opgesteld.

Tabel 30 – Kruistabel leeftijdsverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten "vraag 1"

		Het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en mezelf is te groot, waardoor ik problemen die gerelateerd zijn aan mijn leeftijd verzwijg (vb. rugpijn, opvang voor kinderen etc.)					Totaal
		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	
Hoeveel jaren verschilt u (ruw geschat) in leeftijd met uw afdelingshoofd?	< 5	10	7	3	0	0	20
	5 – 10	14	14	4	0	0	32
	10 – 15	5	21	6	0	0	32
	> 15	15	20	2	0	0	36
	Totaal	43	62	15	0	0	120

Tabel 30 en 31 geven de resultaten weer van beide vragen. Uit de kruistabellen kan geconcludeerd worden dat er geen opvallende verschillen merkbaar zijn tussen de antwoorden van medewerkers met een klein of groot leeftijdsverschil met hun afdelingshoofd. Er is slechts sprake van een lichte

toename van ontevredenheid zichtbaar bij de medewerkers met een leeftijdsverschil van 5 tot 15 jaar. De veronderstelling dat een groot leeftijdsverschil tussen de ondergeschikte en zijn overste zorgt voor relatie- of samenwerkingsconflicten kan dus niet bevestigd worden.

Tabel 31 – Kruistabel leeftijdsverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten "vraag 2"

		Het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en mezelf is te groot, waardoor ik denk dat hij/zij partij zal trekken voor zijn/haar generatiegenoten en niet zal luisteren naar mijn problemen.					Totaal
		Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens	
Hoeveel jaren verschilt u (ruw geschat) in leeftijd met uw afdelingshoofd?	< 5	11	6	3	0	0	20
	5 – 10	15	10	5	2	0	32
	10 – 15	8	16	6	2	0	32
	> 15	13	19	4	0	0	36
	Totaal	47	51	18	4	0	120

De vraag of een groot leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen voor polarisatie of diversiteit als scheiding zorgt, kan ook niet bevestigd worden. Er is namelijk geen significant verband merkbaar tussen het concept dat het aantal conflicten die ontstaan omwille van het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen meet en diversiteit als scheiding ( $p = 0,322$ , zie tabel 29). De waarde van het gemiddelde geeft aan in welke mate de respondent van mening is dat het afdelingshoofd zowel leeftijdsgenoten als niet-leeftijdsgenoten een gelijke behandeling geeft. Groep 0, de afdelingen met de hoogste polarisatiegraad van leeftijdsgenoten op de werkvloer, geeft een gemiddelde score van 1,87 op 5 aan hun afdelingshoofden, terwijl groep 1 een gemiddelde van 1,75 op 5 heeft voor de variabele 'leeftijdsverschillen leidinggevende en ondergeschikten'. Er moet echter opgemerkt worden dat de waarden van de variabele 'leeftijdsverschil tussen leidinggevende en ondergeschikten' omgekeerd geïnterpreteerd moet worden door de negatieve vraagstelling. Een hoge score op deze variabele komt bijgevolg overeen met een ongelijke behandeling van de verpleegkundigen door het afdelingshoofd en een lage score geeft aan dat het afdelingshoofd op een positieve manier rekening houdt met de leeftijdsverschillen in het personeelsbestand. De gemiddelden uit tabel 29 tonen dus aan dat afdelingen met hoge mate van *separation* ("groep 0") hun afdelingshoofd een iets slechtere score geven betreffende gelijke behandeling van alle werknemers.

Er is echter wel een significant verband met diversiteit als variatie ( $p = 0,001$ ). Dit significant verschil tussen de afdelingen kan verklaard worden door de gemiddelden van de variabele 'diversiteit als variatie' van de drie best scorende en de drie slechtst scorende afdelingen in achtving te nemen. Tabel 29 geeft aan dat de best scorende afdelingen een gemiddelde score hebben van 1,63 op 5 hebben, terwijl de hekkensluiters een gemiddelde score hebben van 2,01. De afdelingen waar diversiteit zich het sterkst uit in de vorm van variatie geven hun afdelingshoofden dus de

beste score op vlak van gelijke behandeling van alle werknemers. Ondanks de kleine spreiding tussen beide waarden zou dit verschil een verklaring kunnen zijn waarom de verpleegkundigen van de best scorende afdelingen de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers wel als een positief gegeven ervaren. Ook de relatie tussen diversiteit als scheiding en de variabele 'samenwerkingsklimaat' is significant verschillend tussen de twee groepen ( $p = 0,005$ ). Door dezelfde redenering toe te passen op dit verband kan er gesteld worden dat de respondenten van de best scorende afdelingen op samenwerkingsklimaat hun afdelingshoofden ook de beste score geven voor de gelijke behandeling van (niet-)leeftijdsgenoten.

Betreffende het aannemen of verwerpen van de tweede hypothese maken de kruistabellen duidelijk dat het leeftijdsverschil geen effect heeft op de relatie tussen de verpleegkundigen en het afdelingshoofd. Verder blijkt het significantieniveau tussen de variabelen 'diversiteit als scheiding' en 'leeftijdsverschil leider en ondergeschikten' niet-significant en kan de nulhypothese bijgevolg niet verworpen worden. Op basis van de gegevens van dit onderzoek kan er dus gesteld worden dat het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen geen effect heeft op de relatie tussen de verpleegkundigen en het afdelingshoofd, en/of op de uitkomst van diversiteit als scheiding.

### **Hypothese 3**

*Als de leidinggevende op een correcte manier weet om te gaan met leeftijdsdiversiteit op de werkvloer, heeft dit een positief effect op de onderlinge relaties op de werkvloer, wat er uiteindelijk toe zal leiden dat leeftijdsdiversiteit als variatie kan functioneren.*

In de derde hypothese wordt de relatie tussen het management van leeftijdsdiversiteit door de leidinggevende en het samenwerkingsklimaat van naderbij bestudeerd. Deze hypothese kan enkel bevestigd worden als de afdelingen die hoog scoren op de variabele 'management van leeftijdsdiversiteit' ook hoog scoren op de variabele 'samenwerkingsklimaat'. In figuur 5 wordt al duidelijk dat er geen perfect verband bestaat tussen deze twee variabelen. Zo is Bree de afdeling die het hoogst scoort op samenwerkingsklimaat, maar niet op het management van leeftijdsdiversiteit. De slechtst scorende afdeling op samenwerkingsklimaat, Hasselt, scoort echter ook slecht op management van leeftijdsdiversiteit. Dus op het eerste zicht is er in kleine mate een relevant verband merkbaar.

Wanneer we kijken naar de resultaten van de *independent samples T-test* geven deze aan dat bovenstaande veronderstelling ook correct is. Er bestaat namelijk een significant verschil tussen de gemiddelden van de drie best scorende afdelingen en de drie slechtst scorende afdelingen wat betreft de relatie tussen 'management leeftijdsdiversiteit' en 'samenwerkingsklimaat' (zie tabel 29,  $p = 0,000$ ). Aangezien de p-waarde kleiner is dan 0,05 mag de nulhypothese verworpen worden en mag er gesteld worden dat de kwaliteit van het samenwerkingsklimaat sterk beïnvloed wordt door de manier waarop er wordt omgegaan met leeftijdsdiversiteit op de werkvloer.

Of het correct managen van de leeftijdsdiversiteit op de werkvloer ook leidt tot een toename van kennisdeling kan men afleiden door de relatie tussen de variabelen 'diversiteit als variatie' en 'management leeftijdsdiversiteit' te analyseren. Tabel 29 toont ook hier aan dat er significante verschillen bestaan tussen de gemiddelde scores van de beste en slechtste afdelingen. De

afdelingen die sterk aangaven dat leeftijdsdiversiteit leidt tot kennis- en ervaringstoename ("groep 1") hebben ook de hoogste gemiddelde score op de variabele 'management leeftijdsdiversiteit' ( $\bar{x}=4,00$ ). De afdelingen waar diversiteit als variatie het minst aanwezig is ("groep 0"), hebben daarentegen een gemiddelde score op de variabele 'management leeftijdsdiversiteit' van 3,41. Ook hier kan het minimale verschil een verklaring zijn waarom de leeftijdsdiversiteit op de werkvloer zich bij de ene afdeling wel en bij de andere afdeling niet uit in de positieve vorm, m.n. als variatie. Op basis van bovenstaande resultaten kan de derde hypothese bijgevolg bevestigd worden.

#### **Hypothese 4**

*Tijd of de duur van de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers zal de effecten van leeftijdsdiversiteit op groepsprestaties neutraliseren, of minder prominent maken.*

In de vierde en laatste hypothese wordt er getracht een verband aan te tonen tussen de duur van de samenwerking en een goed samenwerkingsklimaat. Uit de resultaten van de t-toets leert men dat er een significant verband is tussen beide variabelen (zie tabel 29,  $p = 0,019$ ). Deze hypothese kan met de resultaten van dit onderzoek dus bevestigd worden. Er kan bijgevolg verwacht worden dat de samenwerking tussen leeftijdsdiverse medewerkers verbetert naarmate ze elkaar beter leren kennen.

#### **Conclusie**

Er kunnen in dit onderzoek twee van de vier hypothesen volledig bevestigd worden. De eerste hypothese kan niet beantwoord worden door een gebrek aan voldoende verschillen in de graad van leeftijdsdiversiteit tussen de afdelingen. De tweede hypothese betreffende het effect van het leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en de ondergeschikten kan deels bevestigd worden. Hoewel de resultaten van de *independent samples T-test* aantonen dat er geen significant verband is tussen de afdelingen die goed scoren op de variabele 'diversiteit als scheiding' en 'leeftijdsverschil leidinggevende en ondergeschikten', is er echter wel een verband tussen deze laatste variabele en 'diversiteit als variatie'. De hypothese suggereert dat een groot leeftijdsverschil leidt tot diversiteit als scheiding, omdat het afdelingshoofd haar leeftijdsgenoten zou bevoordelen. Uit dit onderzoek blijkt echter dat de respondenten het leeftijdsverschil tussen henzelf en het afdelingshoofd niet als probleem ervaren. Nochtans geeft het significante verschil tussen 'diversiteit als variatie' en de variabele 'leeftijdsverschil leider ondergeschikten' aan dat de afdelingen die spreken van een kennistoename door de samenwerking van leeftijdsdiverse medewerkers hun afdelingshoofd de beste score geven omtrent een gelijke behandeling van (niet-)leeftijdsgenoten. Hier kan er dus geconcludeerd worden dat een gelijke behandeling door de leidinggevende van alle werknemers van een leeftijdsdiverse werkgroep leidt tot een toename van diversiteit als variatie, wat positieve gevolgen kan hebben voor de kwaliteit van oplossingen, overdracht van ervaring... Vervolgens kan er over de derde hypothese aangenomen worden dat een afdelingshoofd die de problemen betreffende leeftijds- of generatieverschillen voldoende aankaart en ervoor zorgt dat medewerkers elkaar niet beoordelen op basis van hun leeftijd later de vruchten kan plukken van zijn inspanningen. De resultaten uit dit onderzoek tonen namelijk aan dat er een positief verband bestaat tussen het goed managen van leeftijdsdiversiteit en diversiteit als variatie. Dit laatste wordt bovendien ook bevestigd door het significante verband tussen het goed managen van

leeftijdsdiversiteit en diversiteit als scheiding. De afdelingen die hoog scoren op diversiteit als scheiding ("groep 0"), scoren lager op de variabele 'management leeftijdsdiversiteit' (zie tabel 29). Tot slot kan er geconcludeerd worden dat de vierde hypothese bevestigd kan worden. Zoals de literatuur al suggereerde, nemen de effecten van leeftijdsdiversiteit af naarmate werknemers elkaar beter leren kennen en raaklijnen creëren op andere vlakken.

## Hoofdstuk VI. Discussie

### A. Belangrijkste resultaten

De onderzoeksvraag van deze masterproef luidde als volgt: *“Wat is het effect van de eigenschappen van de leider en tijd op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en de samenwerking van medewerkers uit verschillende generaties?”* Deze vraag omvat drie deelvragen. Allereerst moet de vraag *“Wat is de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en de samenwerking van medewerkers uit verschillende generaties”* beantwoord worden. Vervolgens beslaan de twee andere deelvragen het effect van de eigenschappen van de leidinggevende en de factor tijd. Met andere woorden kunnen de vragen *“Welke impact heeft de leeftijd en de leiderschapsstijl van de leidinggevende op de groepsprestaties van een leeftijdsdiverse werkgroep?”* en *“Wat is de impact van tijd of de duur van de samenwerking op de effecten van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer?”* gesteld worden.

Het onderzoek van deze masterproef kan geen helder antwoord geven op de eerste deelvraag. De graad van leeftijdsdiversiteit in de zes afdelingen was namelijk gelijkaardig, waardoor de vergelijking tussen niet-leeftijdsdiverse en erg leeftijdsdiverse werkgroepen niet gemaakt kon worden. Dit onderzoek kan dus geen duidelijkheid brengen in de tegenstrijdige resultaten uit de bestaande literatuur, maar om toch verdere uitspraken te kunnen doen over de uitkomst die leeftijdsdiversiteit kan hebben op het groepsfunctioneren worden er in een volgende stap modererende effecten (m.n. eigenschappen van de leider en de factor tijd) bestudeerd die de uitkomst van leeftijdsdiversiteit kunnen beïnvloeden.

Wat betreft de tweede deelvraag kan er wel teruggevallen worden op de resultaten van het onderzoek. De resultaten van het onderzoek komen overeen met de resultaten van eerder onderzoek en tonen aan dat de leider een grote rol kan spelen in het verhelpen van conflicten die ontstaan door de toenemende leeftijdsdiversiteit in organisaties. Meer specifiek kon de conclusie getrokken worden dat de kwaliteit van het samenwerkingsklimaat sterk beïnvloed wordt door een goede relatie tussen de leider en de werknemers en dit is bijgevolg afhankelijk van het leeftijdsverschil tussen beide partijen. De theorie omtrent het relationele demografie perspectief kon echter niet bevestigd worden, de respondenten gaven namelijk aan dat het afdelingshoofd alle medewerkers gelijk behandelt ongeacht hun leeftijd. Toch scoorden de afdelingen waar een vruchtbaar samenwerkingsklimaat heerste beter op de onderlinge relatie tussen het afdelingshoofd en de verpleegkundigen. Deze resultaten wijzen in kleine mate op het effect van sociale categorisatie waardoor leidinggevend liever omgaan met ondergeschikten die op hen lijken, hier op vlak van leeftijd en de levensfase waarin men zich bevindt. Voorts heeft de manier waarop de leider omgaat met de leeftijdsdiversiteit op de werkvloer (leiderschapsstijl) een invloed op het samenwerkingsklimaat. Zo hebben de afdelingen waar de afdelingshoofden de hoogste score verkregen voor het goed managen van leeftijdsdiversiteit, ook het beste gescoord op de kwaliteit van het samenwerkingsklimaat. Tot slot heeft de gewenste leeftijd een marginaal significant effect op het samenwerkingsklimaat. De afdelingen met een kwaliteitsvol samenwerkingsklimaat gaven bijvoorbeeld telkens aan dat ze een oudere leider verkiezen. Dit kan verklaard worden door het mogelijke grotere vertrouwen dat verpleegkundigen hebben in een oudere, meer ervaren afdelingshoofd. Vervolgens kan de relatie tussen de eigenschappen van de leider ook gelinkt



worden aan de uitkomst die de leeftijdsdiversiteit heeft op de werkvloer. Is er sprake van een positieve uitkomst waar leeftijdsdiverse medewerkers tijdens de werkuren hun ervaringen en kennis delen? Of mijden medewerkers veeleer hun niet-leeftijdsgenoten omdat ze het niet eens zijn met hun ingesteldheid en manier van werken? Beide vragen worden vervolgens beantwoord in relatie tot de eigenschappen van de eigenschappen van de leider. Allereerst kan er opgemerkt worden dat de leeftijd van het afdelingshoofd geen rol lijkt te spelen bij de uitkomst van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. Wel is er een significant verband aangetoond tussen de uitkomst van leeftijdsdiversiteit en de twee overige variabelen die betrekking hebben op de eigenschappen van leidinggevende. Zo kan er een negatieve uitkomst van leeftijdsdiversiteit (*separation*) verwacht worden wanneer de leider geen rekening houdt met de generatieverschillen op de werkvloer, m.a.w. wanneer het management van de leidinggevende niet voldoende is afgestemd op de integratie van leeftijdsdiverse werknemers. Daarentegen kan er een tweede verband gelegd worden tussen diversiteit als variatie en het leeftijdsverschil tussen de leider en de ondergeschikten. Er kan namelijk gesteld worden dat wanneer een afdeling goed scoort op diversiteit als variatie dat het afdelingshoofd van deze afdeling ook goed scoort op de variabelen 'leeftijdsverschil leider en ondergeschikten' en 'management van leeftijdsdiversiteit'. Dit houdt in dat deze afdelingshoofden goed beoordeelt zijn door hun ondergeschikten op vlak van een gelijke behandeling van zowel leeftijdsgenoten als niet-leeftijdsgenoten en dat het afdelingshoofd bovendien voldoende aandacht besteed aan leeftijdsdiversiteit op de werkvloer. De resultaten uit het onderzoek bevestigen dus het belang van het aanpakken van leeftijdsverschillen op de werkvloer door bijvoorbeeld een gedeelde sociale identiteit te creëren waardoor werknemers elkaars prestaties of vaardigheden niet gaan evalueren op basis van hun leeftijd. De resultaten sluiten hierdoor aan bij de studies omtrent het transformationele leiderschap die stellen dat een motiverende en toegewijde leider ervoor kan zorgen dat leeftijdsdiversiteit zich uit op een positieve manier, in de vorm van variatie.

Tot slot wordt de derde deelvraag besproken. Het effect van tijd kan gelinkt worden aan het samenwerkingsklimaat, dit kan verklaard worden door de toenemende kwaliteit van de onderlinge relaties naarmate medewerkers elkaar beter leren kennen. Vervolgens kan er geconcludeerd worden dat leeftijdsdiversiteit zich binnen een werkgroep minder uit in de vorm van scheiding of *separation* naarmate de duur van de samenwerking tussen leeftijdsdiverse werknemers toeneemt. Een verklaring hiervoor is dat werknemers elkaar na verloop van tijd beter leren kennen en niet langer het enkele raakvlak van gelijke leeftijd hanteren. Deze resultaten zijn gunstig voor hedendaagse organisaties en wijzen op het belang om de verschillen in leeftijdsgerelateerde attitudes en vaardigheden aan te kaarten, zodat de samenwerking tussen de leeftijdsdiverse medewerkers zich zo snel mogelijk op het optimale punt bevindt.

Dus samengevat kan er aangenomen worden dat de leider een grote rol speelt in het verhelpen van conflicten die ontstaan op de werkvloer door de samenwerking van leeftijdsdiverse medewerkers. De resultaten tonen tenslotte aan dat de managementstijl van de leidinggevende en de mate van gelijke behandeling van alle werknemers door de leidinggevende (hier gemeten door de variabele 'leeftijdsverschil leidinggevende en ondergeschikten') de belangrijkste twee kenmerken van de leider zijn die ertoe kunnen bijdragen dat er een goed samenwerkingsklimaat heerst en dat diversiteit zich op een positieve manier uit, meer bepaald in de vorm van variatie. In

datzelfde opzicht is tijd of de duur van samenwerking een belangrijk aspect dat in acht genomen moet worden. Enkel wanneer de leden van een leeftijdsdiverse werkgroep de kans krijgen om elkaar beter te leren kennen, kunnen werknemers elkaars attitudes en vaardigheden op een andere manier beoordelen door niet langer alleen terug te vallen op de stereotype beelden die bij een bepaalde generatiegenoot of leeftijdsgenoot hoort. Deze resultaten kunnen hedendaagse organisaties helpen om de problematiek omtrent leeftijdsdiversiteit op de werkvloer aan te pakken.

## B. Bijdrage aan de literatuur

Voordien is er reeds veel geschreven over leeftijdsdiversiteit op de werkvloer en de implicaties voor de organisaties. In deze masterproef werd er getracht een bijdrage te leveren aan de literatuur door specifiek op zoek te gaan naar factoren die ertoe kunnen leiden dat de leeftijdsdiversiteit zich uit als een positief gegeven waar werknemers hun kennis delen en waar optimale beslissingen gemaakt kunnen worden. Zo werd er toegespitst op de rol van de leidinggevende en het effect van tijd. In tegenstelling tot andere onderzoeken stond niet alleen de leeftijd van de leidinggevende centraal, maar werd ook het effect van leeftijdsverschil tussen de leidinggevende en de werknemers bestudeerd. De mate van gelijke behandeling en de toegankelijkheid van de leider werd geëxamineerd. De resultaten maakten duidelijk dat er geen sprake is van ongelijke of bevoordeelde behandelingen en dat de toegankelijkheid van de leider niet afnam wanneer het leeftijdsverschil groter was. De theorie omtrent sociale categorizatie of relationele demografie kon dus niet bevestigd worden. Een tweede aspect dat belicht werd in deze masterproef zijn de al dan niet blijvende gevolgen van leeftijdsdiversiteit op de samenwerking van leeftijdsdiverse verpleegkundigen. De resultaten van het onderzoek gaven aan dat er wel degelijk een verband bestaat tussen de duur van de samenwerking tussen werknemers en de gevolgen van leeftijdsdiversiteit. Aangezien het onderzoek plaatsvindt in de zorgsector vormen de resultaten van deze masterproef dan ook specifiek een bijdrage voor het functioneren van soortgelijke organisaties.

## C. Implicaties naar de praktijk

De resultaten van het onderzoek zijn relevant voor de bedrijfswereld, omdat organisaties enkel optimale prestaties kunnen garanderen wanneer haar personeel goed met elkaar kan samenwerken. Het belang van *human capital* of menselijk kapitaal speelt in de wereldeconomie een sleutelrol om je als organisatie te kunnen onderscheiden van de toenemende concurrentie. De kracht van het menselijk kapitaal komt echter enkel naar voren wanneer werknemers zichzelf kunnen zijn op de werkvloer en wanneer de kennisoverdracht tussen werknemers van hoogstaand niveau is. Werknemers uit verschillende generaties kunnen van elkaar leren om zo de efficiëntie en effectiviteit te verhogen binnen een organisatie.

Aangezien de toename van leeftijdsdiversiteit een onvermijdelijk gegeven is in de westelijke wereld, kunnen organisaties bovendien een concurrentieel voordeel verwezenlijken wanneer zij op de hoogte zijn van de gevolgen van leeftijdsdiversiteit op de werkprestaties. Aan de hand van de literatuur omtrent leeftijdsdiversiteit, waaronder deze masterproef, kunnen organisaties zich verdiepen in de problematiek omtrent leeftijds- en generatieverschillen en kunnen er vervolgens praktische oplossingen gezocht worden. In deze masterproef wordt de rol van de leider en het

effect van tijd als mogelijke oplossingen naar voren geschoven. Organisaties zouden op basis van de resultaten van deze masterproef oefensessies kunnen organiseren waar leeftijdsgerelateerde verschillen besproken worden die betrekking hebben op de werkwijze of beroepsuitvoering van generatie- of leeftijdsgenoten. Op deze manier kunnen de verschillen gemakkelijk worden aangekaart en kan de leider vervolgens op zoek gaan naar de efficiëntst mogelijke oplossingen om de verschillen te nuanceren (bv. prestaties beoordelen op basis van maatstaven, werkgroepen zo leeftijdsdivers mogelijk samenstellen etc.).

#### D. Onderzoekstekortkomingen en spoor voor vervolgonderzoek

Ondanks de mooie resultaten van het onderzoek, heeft het onderzoek ook enkele beperkingen. Een eerste grote beperking is de context in dewelke het onderzoek is uitgevoerd. Zo is er een gevalstudie of *single case study* uitgevoerd om de effecten van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer aan te tonen. De resultaten van dit onderzoek zijn daarom erg toegespitst op het functioneren binnen de organisatie die centraal stond in het onderzoek. De lezer kan vervolgens bedenkingen hebben bij de mate van veralgemeenbaarheid van de resultaten. De beperkte grootte van de steekproef sluit bij dit probleem aan. Verder moet er aangehaald worden dat het Wit-Gele Kruis een zorgorganisatie is waar het samenwerken tussen de verpleegkundigen vooral bestaat uit het discussiëren over de verdeling van patiënten en *best practises*. Onderzoek in bijvoorbeeld managementteams of werkgroepen waar leeftijdsdiverse medewerkers op een hoger cognitief niveau beslissingen moeten nemen kan dan ook een interessante invalshoek zijn voor toekomstig onderzoek.

Naast de bestudeerde sector zijn er nog verscheidene pistes die interessant zijn om in verdere onderzoeken te bewandelen. De resultaten van dit onderzoek geven veeleer het effect van leeftijdsdiversiteit op het samenwerkingsklimaat weer, terwijl vragen omtrent de uitkomst van leeftijdsdiversiteit op de werkvloer deels onbeantwoord blijven door de niet-significante waarnemingen. Verder onderzoek zou zich dus bijvoorbeeld kunnen toespitsen op diversiteit als scheiding en variatie. Mogelijks is het ook interessant om diversiteit als ongelijkheid te betrekken in het onderzoek. Verder is er maar een tipje van de sluier opgelicht over het managen van leeftijdsdiversiteit. Voor hedendaagse en toekomstige organisaties kan het dus zeker de moeite zijn om nog dieper in te gaan op het aspect van management. Een mogelijke belangrijk onderwerp aangaande management dat niet besproken is in deze masterproef betreft de factor communicatie tussen de leden van een leeftijdsdiverse werkgroep. De redenering over de factor tijd of de duur van de samenwerking kan doorgetrokken worden en er kan bijgevolg gesuggereerd worden dat de overdracht van informatie tussen leeftijdsdiverse werknemers de belangrijke sleutel is om de gevolgen van leeftijdsdiversiteit in organisaties in een positieve richting te sturen. Het delen van persoonlijke informatie is echter wel moeilijker voor bijvoorbeeld babyboomers dan voor generatie Y'ers. Wat betreft de rol van de leider kan het interessant zijn om het effect van het management van de leidinggevende te vergroten. Zo zou er een werkgroep geleid kunnen worden door iemand die op geen enkele manier rekening houdt met de leeftijds- of generatieverschillen bij haar werknemers. Deze resultaten kunnen dan vergeleken worden met een werkgroep waar de leider wel belang hecht aan de leeftijdsverschillen door bijvoorbeeld maandelijks groepsgespreken te leiden. Op deze manier zouden de effecten van de manier van managen duidelijker worden

weergegeven. Ervan uitgaand dat leeftijdsdiverse personeelsbestanden in de toekomst onvermijdelijk zijn, is elk onderzoek dat op zoek gaat naar mogelijke factoren om de polarisatie van leeftijds- of generatiegenoten te vermijden een goede aanvulling op de bestaande literatuur.



## Lijst van geraadpleegde werken

- Arsenault, P. M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issues. *Leadership & Organizational Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Avery, D. R., McKay, P. F., & Wilson, D. C. (2008). What are the odds? How demographic similarity affects the prevalence of perceived employment discrimination. *Journal Applied Psychology*, 93(2), 235-249.
- Bal, M. P., Kooij, D., & Rosseau, D. M. (2014). *Aging workers and the employee-employer relationship*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Bass, B.M. & R.E. Riggio (2006). *Transformational Leadership, second edition*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc. New Jersey.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. *Creativity & Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Blau, P.M. (1977). *Inequality and heterogeneity: A primitive theory of social structure*. New York: Free Press.
- Blauth, C., McDaniel, J., Perrin, C. & Perrin, P. (2011). Age-based stereotypes. Silent killer of collaboration and productivity. *Achieve Global*, Tampa Florida.
- Boehm, S.A. & Kunze, F. (2014). Age diversity and age climate in the workplace. In D. Rosseau, D. Kooij, & P.M. Bal (Eds.), *Aging Workers and the Employee-Employer Relationship*, 33-55.
- Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and different at the same thime. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17, 475-482.
- Brewer, M.B. (1995). Managing diversity: The role of social identities. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, 47-68.
- Bunderson, J. S., & Sutcliffe, K. M. (2002). Comparing Alternative Conceptualizations of Functional Diversity in Management Teams: Process and Performance Effects. *Academy of Management Journal*, 45, 875-893.
- Butler, R. N. (1982). The triumph of age: science, gerontology, and ageism. *Bulletin Of The New York Academy Of Medicine*, 58, 347-361.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Calo, T.J. (2008). Talent Management in the Era of the Ageing Workforce: the Critical Role of Knowledge Transfer. In *Public Personnel Management*, 37, 403-416.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors, prosocial behaviors, and task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70-86.
- Cleveland, J. N., & Landy, F. J. (1987). Age perceptions of jobs: Convergence of two questionnaires. *Psychological Reports*, 60, 1075-1081.
- Cleveland, J. N., & Shore, L. M. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, 77, 469-484.
- DeArmond, S., Tye, M., Chen, P. Y., Krauss, A., Rogers, D. A., & Sintek, E. (2006). Age and gender stereotypes: new challenges in a changing workplace and workforce. *Journal of Applied Social Psychology*, 9, 2184.
- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, B. (2004). It's Time to Retire Retirement. *Harvard Business Review*, 3, 173.
- Ely, R. J. (2004). A Field Study of Group Diversity, Participation in Diversity Education Programs, and Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 755-780.
- European Commission (2012). The 2012 Ageing Report: Economic and budgetary projections for the 27 EU Member States (2010-2060).
- Green, K. W., Whitten, D., & Medlin, B. (2005). Impact of relational differences on supervisor/subordinate dyad. *Industrial Management & Data sytems*, 105(3), 369-383.
- Harrison, D. A., Price, K. H., & Bell, M. P. (1998). Beyond relational demography: time and the effect of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, 41, 96-107.
- Harrison, D. A., Price, K. H., Gavin, J. H., & Florey A. T. (2002). Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning. *The Academy of Management Journal*, 45(5), 1029-1045
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228.
- Hertel, B. I., Hertel, G., Van der Heijden, B., de Lange, A., & Deller, J. (2013a). Facilitating age diversity in organizations – part I: challenging popular misbeliefs. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 729-740.

- Hertel, B. I., Hertel, G., Van der Heijden, B., de Lange, A., & Deller, J. (2013b). Facilitating age diversity in organizations – part II: managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology, 28*(7/8), 857-866.
- Hilton, J. L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual review of psychology, 47*(1), 237-271.
- Hobman, E. V., Bordia, P., & Gallois, C. (2003). Consequences of Feeling Dissimilar from Others in a Work Team. *Journal of Business and Psychology, 3*, 301.
- Hummert, M. L. (1990). Multiple stereotypes of elderly and young adults: A comparison of structure and evaluations. *Psychology and Aging, 5*, 183 – 193.
- Ibarra, H. (1993). Network centrality, power, and innovation involvement: Determinants of technical and administrative roles. *The Academy of Management Journal, 36*: 471-501.
- Jackson, S. E., Brett, J. F., Sessa, V. I., Cooper, D. M., Julin, J. A., & Peryronnin, K. (1991). Some differences make a difference: Individual dissimilarity and group heterogeneity as correlates of recruitment, promotions and turnover. *Journal of Applied Psychology, 76*, 675-689.
- Jackson, S. E., Stone, V. K., & Alvarez, E. B. (1993). Socialization amidst diversity: Impact of demographics on work team oldtimers and newcomers. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in organizational behavior, 15*, 45-109.
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management, 43*, 409-424.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal Applied Psychology, 94*(1), 77-89.
- Kilduff, M., Angelmar, R., & Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science, 11*, 21-34.
- Kooij, D., De Lange, A., Jansen, P., Kanfer, R., & Dijkers, J. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior, 32*, 197-225.
- Kroon, M., (1992). Effects of accountability on groupthink and intergroup relations : laboratory and field studies, *Proefschrift Rijksuniversiteit Utrecht*, Thesis Publishers.
- Kunze, F., Boehm, S., & Bruch, H. (2013). Organizational Performance Consequences of Age Diversity: Inspecting the Role of Diversity-Friendly HR Policies and Top Managers' Negative Age Stereotypes. *Journal of Management Studies, 50*, 413-442.
- 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.
- Kunze, F., & Bruch, H. (2010). Age-Based Faultlines and Perceived Productive Energy: The Moderation of Transformational Leadership. *Small Group Research, 41*, 593-620.
- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review, 23*, 325-340.
- Lawrence, B. S. (1984). Age grading: the implicit organizational timetable. *Journal of Occupational Behaviour, 5*, 23- 35.
- Lawrence, B. S. (1988). New Wrinkles in the Theory of Age: Demography, Norms, and Performance Ratings. *Academy of Management Journal, 31*, 309-337.
- Leonard, J. S., Levine, D. I., & Joshi, A. (2004). Do Birds of a Feather Shop Together? The Effects on Performance of Employees' Similarity with One Another and with Customers. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 731-755.
- Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What Differences Make a Difference? *Psychological Science in the Public Interest, 6*(2), 31-55.
- Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A Model of Involvement in Work-Related Learning and Development Activity: The Effects of Individual, Situational, Motivational, and Age Variables. *Journal of Applied Psychology, 88*(4), 707-724.
- McGrath, J.E., Berdahl, J.L., Arrow, H., (1995). Traits, expectations, culture, and clout: the dynamics in work groups. In Jackson, S.E., Roderman, M.N. (Eds.), *Diversity in Work Teams: Research Paradigms for a Changing Workplace*. Washington, D.C., 17-45.
- McPherson, M., Smith-Lovin, L., & Cook, J. M. (2001). Birds of a Feather: Homophily in Social Networks. *Annual Review of Sociology, 27*, 415-444.
- Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *Academy of Management Review, 21*(2), 402-433.
- Newcomb, T.M. (1961). *The acquaintance process*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Newcomb, T. M. (1968). Interpersonal balance. In R.P. Abelson, E. Aronson, W.J. McGuire, T.M. Newcomb, M.J. Rosenberg & P. H. Tannenbaum (eds.), *Theories of cognitive consistency: A source book*. Chicago: Rand McNally.

- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718.
- Nicholas, A. J. (2009). Generational Perceptions: Workers And Consumers. *Journal of Business and Economics Research*, 7(10).
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, Second edition. New York: McGraw - Hill.
- O'Reilly, C.A., Caldwell, D.F., & Barnett, W.P. (1989). Work group demography, social integration, and turnover. *Administrative Science Quarterly*, 34, 21-37.
- Ostroff, C., Atwater, L. E., & Feinberg, B. J. (2004). Understanding self-other agreement: a look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*(2), 333.
- Perry, E. L., & Finkelstein, L. M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: a joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9, 21-49.
- Perry, E. L., Kulik, C. T., & Zhou, J. (1999). A Closer Look at the Effects of Subordinate-Supervisor Age Differences. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 341-357.
- Perry, E. L., Simpson, P. A., NicDomhnaill, O. M., & Siegel, D. M. (2003). Is There a Technology Age Gap? Associations Among Age, Skills, and Employment Outcomes. *International Journal of Selection & Assessment*, 11(2/3), 141-149.
- Pfeffer, J., & O'Reilly, C. (1987). Hospital demography and turnover among nurses. *Industrial Relations*, 36, 158-173.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success. *Journal of Diversity Management*, 5(2).
- 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(2), 117-133.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Goldberg, C. B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 529-537.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making Use of Difference: Diversity, Debate, and Decision Comprehensiveness in Top Management Teams. *Academy of Management Journal*, 6, 662-673.
- Snape, E., & Redman, T. (2003). Too old or too young? The impact of perceived age discrimination. *Human Resource Management Journal*, 13(1), 78-89.
- Tajfel, H., (1978). Interindividual behaviour and intergroup behaviour. In: Tajfel, H. (Ed.), *Differentiation Between Social Groups*. Academic Press, London, 27-60
- Tempest, S., Barnatt, C., & Coupland, C. (2002). Grey Advantage. New strategies for the old. *Long Range Planning*, 35, 475-492.
- Tsui, A.S., Egan, T.D., & O'Reilly, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37, 547-579.
- Tsui, A.S., Xin, K.R., & Egan, T.D. (1995). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. In S. E. Jackson & M. N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*, 97-129. Washington, DC: American Psychological Association.
- Tsui, A.S., Porter, L.W., & Egan, T.D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, 55, 899-929.
- Turner J. (1982). Toward a cognitive definition of the group. In Social Identity and Intergroup Relations, Tajfel H (ed.). Cambridge University Press: Cambridge UK, 15-40.
- Turner, J. (1982). Social categorization and the self concept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in group processes*, 2, 77-121.
- van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal Applied Psychology*, 89(6), 1008-1022.
- Van Uffelen, S. (2014). *Iedereen baas! Over samenwerken met vier generaties*. Tielt: LannooCampus.
- Vecchio, R. P. (1993). The Impact of Differences in Subordinate and Supervisor Age on Attitudes and Performance. *Psychology and Aging*, 8, 112-119
- Vrugt, L., & Schabracq, M. (1996). Stereotypes with respect to elderly employees: The contribution of attribute information and representativeness. *Journal of Community and Applied Social Psychology*, 6, 287-292.
- Warr, P.B., & Pennington, J. (1993). Views about age discrimination and older workers. *Age and employment: Policies, attitudes and practices*, 77-106.
- Wagman, G., & VanZante, N. (2011). Management For The 21st Century: "Linking The Generation Gap". *Journal of Business and Economics Research*, 2(5).
- 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.



- Yammarino, F. J., & Bass, B. M. (1990). Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations*, 43, 975-995.
- Zanoni, P., & Janssens, M. (2004). Deconstructing difference: The rhetoric of human resource managers' diversity discourses. *Organization Studies*, 25(1), 55-74.
- Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., & Nkomo, S. (2010). Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives.
- Zemke, R.; Raines, C.; Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM.
- Zenger, T. R., & Lawrence, B. S. (1989). Organizational demography: the differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.

## Bijlagen

### A. Leeftijdsgediversiteit WGK Limburg - Vragenlijst Afdelingshoofden

**Q1 Van welke afdeling bent u het afdelingshoofd of de adjunct-hoofdverpleegkundige? (Indien u volledig anoniem wenst te blijven, vult u deze vraag niet in)**

- Lommel
- Bree
- Lummen
- Genk
- Hasselt
- Sint-Truiden

**Q2 Hoeveel jaren staat u reeds aan het hoofd binnen uw afdeling? (x jaar)**

**Q3 Was u vooraf tewerkgesteld binnen het Wit-Gele Kruis?**

- Ja
- Nee

**Q4 Enkel invullen indien u op vorige vraag "Ja" hebt ingevuld. Bent u afdelingshoofd geworden van de afdeling waar u voordien reeds tewerkgesteld was, m.a.w. was er sprake van een interne promotie of niet?**

- Interne promotie: ik ben gepromoveerd in de afdeling waar ik voordien reeds werkte.
- Externe promotie: ik ben gepromoveerd naar een afdeling waar ik voordien niet werkte.

**Q5 Wat is uw geslacht?**

- Man
- Vrouw

**Q6 Duid uw geboortjaar aan:**

- geboren voor 1964
- geboren tussen 1965 - 1979
- geboren tussen 1980 - 1992
- geboren na 1992

**Q7 Gelieve aan te duiden in hoeverre u het (on)eens bent met de gegeven stelling.**

Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. Generatieverschillen hebben al meermaals voor conflicten gezorgd op onze afdeling.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Ik merk dat niet-generatiegenoten andere opvattingen en attitudes hebben over bepaalde onderwerpen (vb. respect voor hiërarchie binnen een afdeling, belang privéleven, gebruik technologie op het werk, (in)formele relaties op het werk etc.)				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
3. De leeftijd van mijn werknemers is niet belangrijk, zolang ze hun werk maar goed en op tijd doen.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Leeftijdsdiversiteit vormt binnen het Wit-Gele Kruis geen probleem, want wij hanteren opgelegde maatstaven om de werkprestaties te evalueren. Hierdoor zijn de verschillende denkwijzes en attitudes van elke generatie niet relevant.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Ik begrijp het dat de meerderheid van de werknemers een leidinggevende verkiezen die ouder is dan henzelf.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Ik ga liever om met werknemers uit dezelfde generatie als mezelf. Wij hebben dezelfde interesses en zitten in dezelfde levensfase (vb. net getrouwd, (klein)kinderen gekregen etc.)				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Leeftijd is een belangrijke factor die in overweging moet worden genomen bij het aanstellen van een afdelingshoofd.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Elke werknemer kan terecht bij mij met zijn/haar leeftijdsgerelateerde problemen (vb. rugpijn, oppas zoeken voor kinderen etc.)				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Ik merk dat jongere werknemers minder respect hebben voor de hiërarchie binnen de afdeling.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Oudere werknemers in mijn afdeling zijn moeilijker te motiveren.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Een groot leeftijdsverschil tussen werknemers en mezelf zorgt voor geen problemen. Ik kan me inleven in hun situatie en zoek gepaste oplossingen voor leeftijdsgerelateerde problemen (vb. rugpijn, opvang voor kinderen etc.)				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. In mijn afdeling zoeken jonge werknemers vaker contact met andere jonge collega's, terwijl oudere werknemers vooral omgaan met andere oude collega's.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Ik pas mijn leiderschapsstijl aan wanneer ik me richt tot jonge of oude werknemers.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Ik ben van mening dat een gepaste leiderschapsstijl organisaties kan helpen bij het omgaan met een leeftijdsdivers personeelsbestand				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
15. Ik heb geen tijd om mijn leiderschapsstijl aan te passen naargelang de leeftijd van de groep personen waar ik mij toe richt. Ik behandel alle werknemers op dezelfde manier.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q8 Hoe denkt u dat het Wit-Gele Kruis het best kan omgaan met generatieverschillen op de werkvloer? Sleep volgende opties in de gewenste ordening (de stelling die u van boven zet, is volgens u de beste oplossing).**

\_\_\_\_\_ Meer communicatie tussen werknemers: praten over de verschillen (vb. maandelijks groepsgesprek)

\_\_\_\_\_ Jonge en oude werknemers zoveel mogelijk samen laten werken, zodat ze elkaar beter leren kennen (vb. in elke ronde verpleegkundigen met verschillende leeftijden tewerkstellen)

\_\_\_\_\_ Geen rekening houden met de verschillen door prestaties te meten o.b.v. opgelegde maatstaven.

\_\_\_\_\_ Jonge en oude werknemers gescheiden houden, zodat eenzelfde patiënt telkens op dezelfde manier behandeld wordt (vb. 50-plussers verplegen telkens dezelfde groep patiënten)

\_\_\_\_\_ Andere:

**Q9: Als u nog opmerkingen heeft, mag u die hier neerschrijven:**

## B. Leeftijdsgediversiteit Wit-Gele Kruis Limburg – Vragenlijst verpleegkundigen

Beste medewerker van het Wit-Gele Kruis Limburg.

Als laatstejaarsstudente Toegepaste Economische Wetenschappen (TEW) aan de universiteit Hasselt voer ik in het kader van mijn **masterproef** een onderzoek uit naar

**leeftijdsgediversiteit** binnen organisaties. Als praktijktoepassing richt ik mij hiervoor op het

**Wit-Gele Kruis Limburg**. Ik zou het appreciëren als u even tijd zou kunnen vrijmaken om deze vragenlijst in te vullen

De enquête neemt niet veel tijd in beslag (**maximum 5 minuten**) maar u zou mij er een grote dienst mee bewijzen. Uiteraard worden de resultaten volledig anoniem verwerkt.

Alvast **hartelijk bedankt** voor uw medewerking

Met vriendelijke groeten,

Ine Bergmans

### Q1 Duid aan in welke afdeling u tewerkgesteld bent.

- Lommel
- Bree
- Lummen
- Genk
- Hasselt
- Sint-Truiden

### Q2 Hoeveel jaren bent u reeds actief binnen deze afdeling? (x jaar)

### Q3 Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

### Q4 Duid uw geboortjaar aan:

- Geboren voor 1964
- Geboren tussen 1965 - 1979
- Geboren tussen 1980 - 1992
- Geboren na 1993

### Q5 Hoeveel jaren verschilt u (ruw geschat) in leeftijd met uw leidinggevende/afdelingshoofd?

- Minder dan 5 jaar
- Tussen de 5 en 10 jaar
- Tussen de 10 en 15 jaar
- Meer dan 15 jaar

**Q6 Gelieve aan te geven in welke mate u het (on)eens bent met de gegeven stelling.**

Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
1. In mijn ogen zijn er geen problemen op onze afdeling die veroorzaakt worden door de samenwerking van werknemers met verschillende leeftijden.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Jongere werknemers kunnen beter <i>multitasken</i> en zijn creatiever in het vinden van oplossingen dan oudere werknemers.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Werknemers die ouder zijn dan 50 jaar kunnen dezelfde werkprestaties leveren als hun jongere collega's.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Jongere werknemers hechten meer belang aan hun privéleven en zijn daarom minder bereid om overuren te maken.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Generatieverschillen hebben al meermaals voor conflicten gezorgd op onze afdeling.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Oudere werknemers zijn minder goed opgewassen tegen een hoog werktempo.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Ik merk dat niet-generatiegenoten andere opvattingen en attitudes hebben over bepaalde onderwerpen (vb. respect voor hiërarchie binnen een afdeling, belang privéleven, gebruik technologie op het werk, levensgewoonte van de patiënt etc.)				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Het afdelingshoofd kan een grote rol spelen bij het oplossen van generatieverschillen op het werkvloer.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. De samenwerking tussen oude en jonge verpleegkundigen zorgt voor een toename van de kennis en ervaring.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. De leeftijd van mijn collega's is niet belangrijk, zolang ze hun werk maar goed en op tijd doen.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. In mijn afdeling zoeken jonge werknemers vooral contact met andere jonge collega's.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Ik verkies een leider die ouder is dan de meerderheid van de afdeling.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Mijn afdelingshoofd gaat op een correcte manier om met de generatieverschillen binnen onze afdeling.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. In mijn afdeling zoeken oudere werknemers vooral contact met andere oude collega's.				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
<p>15. Voor patiënten is het beter dat ze zowel thuisverpleging krijgen van oudere als van jongere verpleegkundigen. Oudere verpleegkundigen hebben namelijk de meeste praktische ervaring, terwijl jongere verpleegsters over de nieuwste technieken en kennis beschikken.</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>16. Ik ga het liefst om met collega's met dezelfde leeftijd. Wij hebben dezelfde interesses en zitten in dezelfde levensfase (vb. net getrouwd, (klein)kinderen gekregen, deeltijdswerken etc.)</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>17. Ik werk liever samen met collega's die geen leeftijdsgenoten zijn (vb. op uw ronde dezelfde patiënt verplegen).</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>18. Het afdelingshoofd mag niet jonger zijn dan de meerderheid van de afdeling.</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>19. Het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en mezelf is te groot, waardoor ik problemen die gerelateerd zijn aan mijn leeftijd verzwijg (vb. rugpijn, opvang voor kinderen etc.)</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>20. Wanneer een werknemer gepromoveerd wordt tot afdelingshoofd is het belangrijk dat hij/zij voordien reeds tewerkgesteld was in deze afdeling, m.a.w. er was sprake van een interne promotie.</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>21. De samenwerking tussen medewerkers en mezelf verbetert met de tijd, ongeacht de leeftijd van de medewerker.</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>22. Het leeftijdsverschil tussen het afdelingshoofd en mezelf is te groot, waardoor ik denk dat hij/zij partij zal trekken voor zijn/haar generatiegenoten en niet zal luisteren naar mijn problemen.</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>23. Dankzij het afdelingshoofd denken we op onze afdeling niet in termen van leeftijd, maar zijn we een hechte groep die een gemeenschappelijk doel nastreven.</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<p>24. Ook al ken ik mijn collega's al jaren, toch blijven we onenigheden hebben over leeftijdsgerelateerde onderwerpen (vb. stereotype beelden over de capaciteiten van jonge/oude werknemers, respect naar leidinggevende toe, werk-leven balans etc.)</p>				
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Q7 25. Welke kenmerken passen het best bij uw manier van werken, m.a.w. welke waarden vindt u belangrijk bij het uitvoeren van uw job?**

- Loyaliteit, discipline en respect voor autoriteit
- Ambitieuw, persoonlijke voldoening en een gelijke behandeling voor iedereen
- Onafhankelijk zijn, werk-privé balans en directe feedback krijgen
- Verantwoordelijkheid en medezeggenschap hebben, team-georiënteerd werken en gerespecteerd worden

**Q8 26. Welke leiderschapsstijl verkiest u:**

- De leider deelt taken uit en verwacht van de medewerkers dat ze de toegewezen taken goed zullen uitvoeren. Er is een duidelijke hiërarchie aanwezig met formele, afstandelijke relaties.
- De leider delegeert de taken. De medewerkers krijgen veel ruimte en verantwoordelijkheid.
- De leider maakt duidelijk hoe de taken tot een goed einde moeten worden gebracht, hij/zij helpt je op gang en zal communiceren welke beloning er tegenover de verwachte geleverde prestatie staat.
- De leider geeft het goede voorbeeld en wil mensen samenbrengen om ze te overtuigen van zijn/haar visie. De leider wil samen dingen ondernemen en staat open voor verandering.

**Q9 27. Hoe denkt u dat het Wit-Gele Kruis het best kan omgaan met generatieverschillen op de werkvloer? Sleep volgende opties in de gewenste ordening (de stelling die u van boven zet, is volgens u de beste oplossing).**

\_\_\_\_\_ Meer communicatie tussen werknemers: praten over de verschillen (vb. maandelijks groepsgesprek)

\_\_\_\_\_ Jonge en oude werknemers zoveel mogelijk samen laten werken, zodat ze elkaar beter leren kennen (vb. in elke ronde verpleegkundigen met verschillende leeftijden tewerkstellen)

\_\_\_\_\_ Geen rekening houden met de verschillen door de prestaties te meten o.b.v opgelegde maatstaven

\_\_\_\_\_ Jonge en oude werknemers gescheiden houden, zodat eenzelfde patiënt telkens op dezelfde manier behandeld wordt (vb. 50-plussers verplegen telkens dezelfde groep patiënten)

\_\_\_\_\_ Andere:

**Q10 Als u nog opmerkingen heeft, mag u deze hier neerschrijven.**



# Auteursrechtelijke overeenkomst

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

**Management van leeftijddiversiteit in organisaties**

Richting: **master in de toegepaste economische wetenschappen-innovatie en ondernemerschap**

Jaar: **2015**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Voor akkoord,

**Bergmans, Ine**

Datum: **13/06/2015**