

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

Masterproef
Management van leeftijddiversiteit in organisaties

Promotor :
dr. Walter HENDRIKS

Vicky Geebelen
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

Vicky Geebelen
Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de toegepaste economische wetenschappen

Woord vooraf

Deze masterproef kadert in mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt, met afstudeerrichting Innovatie en Ondernemerschap, en vormt de afsluiter van een vierjarige studieperiode. Het proces van de totstandkoming van deze masterproef was een intensief en leerrijk proces, waarvan u het resultaat in dit werkstuk kan lezen.

De realisatie van deze masterproef was echter niet mogelijk zonder de hulp van enkele personen. Graag zou ik van deze gelegenheid gebruik maken om hen hiervoor te bedanken. In eerste plaats wil ik mijn promotor, dr. Walter Hendriks, bedanken voor zijn begeleiding en vakkundig advies. Daarnaast gaat mijn dank ook uit naar de personeelsdienst van de UHasselt, met in het bijzonder Johan Thijs en Anneke Winkelmolen, voor de medewerking tijdens het empirische onderzoek. Tot slot verdienen ook mijn familie en vrienden een bijzonder woord van dank voor de steun en het vertrouwen dat ik van hun gekregen heb gedurende mijn hele opleiding.

Vicky Geebelen
Diepenbeek, mei 2015

Samenvatting

Diversiteit klinkt als muziek in onze oren, maar is helaas niet zo mooi en gemakkelijk als we zouden denken. Diversiteit is een actueel thema en wordt vaak onmiddellijk geassocieerd met genderdiversiteit of ethnische diversiteit. Een andere, even belangrijke, vorm wordt echter vaak vergeten, namelijk leeftijdsdiversiteit. Door veranderingen in de huidige maatschappij neemt de polarisatie tussen jong en oud op de arbeidsmarkt toe. Dit is het gevolg van een afname van het sterftecijfer en een jongere leeftijd waarop Belgische jongeren afstuderen. Deze spreiding vormt een grote uitdaging voor organisaties en verdient meer aandacht. Het is cruciaal dat hier op een goede manier wordt mee omgegaan en dit is waar het meestal misloopt. In deze masterproef zal ik een bijdrage leveren omtrent deze onderzoeksmaterie door een antwoord te formuleren op volgende onderzoeksvraag: "Wat is de invloed van een diversiteitsvriendelijk HR beleid op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en het samenwerkingsklimaat binnen een organisatie?"

Uit de literatuur blijkt dat diversiteit beschouwd kan worden als een tweezijdig zwaard. Hiermee wordt bedoeld dat er enerzijds een positief effect waargenomen kan worden, waarbij de leden van een groep elkaars vaardigheden en kwaliteiten benadrukken. Dit wordt het *variety* effect genoemd. Aan de andere kant kan leeftijdsdiversiteit ook een negatief effect hebben. Dit wordt omschreven als het *separation* effect en wijst erop dat de leden van een groep op een andere manier tegen bepaalde zaken aankijken omwille van de verschillende attitudes die ze bezitten. Hieruit concluderen we dat onderzoek naar de effecten van leeftijdsdiversiteit in organisaties vaak geen dominant effect vindt. Leeftijdsdiversiteit zal in sommige gevallen dus wel werken, maar in andere situaties niet. Hierbij vragen we ons af hoe dit te verklaren is.

De belangrijkste oplossing voor dit probleem is een goed management van leeftijdsdiversiteit. Het effect van leeftijdsdiversiteit hangt namelijk sterk af van hoe er in een organisatie mee wordt omgegaan. Er is reeds onderzoek gedaan naar manieren voor beter management. Zo toonden Kunze, Boehm, & Bruch (2011 en 2013) aan dat er rekening gehouden moet worden met variabelen zoals een diversiteitsvriendelijk HR beleid en stereotyperingen door het top management. Ook de inhoud van de taak kan bestempeld worden als een moderator van leeftijdsdiversiteit op de prestaties van een organisatie (Backes-Gellner & Veen, 2013). Al deze factoren moeten in rekening gebracht worden indien de organisatie initiatieven wil nemen om beter om te gaan met leeftijdsdiversiteit.

Op basis van een eigen onderzoek aan de Universiteit Hasselt zal ik de invloed van leeftijdsdiversiteit bevragen in de verschillende onderzoeksinstituten. De Universiteit Hasselt vormt een interessante setting om deze probleemstelling te toetsen omwille van een aantal redenen. Ten eerste werken er zowel jongere als meer ervaren leden in de instituten, waardoor we kunnen spreken van diversiteit op basis van leeftijd. De steekproef bevestigt dit door een leeftijdsverdeling waarbij de jongste respondent 23 jaar is en de oudste 64. Daarnaast komen de leden ook geregeld met elkaar in contact door de samenwerking aan bepaalde onderzoeksprojecten. Hierbij is uiteraard een goede samenwerking van belang. In dit verkennend onderzoek zal de aandacht

liggen op het effect van 'een diversiteitsvriendelijk HR beleid'. Zo'n HR beleid moet er voor zorgen dat de negatieve effecten van *separation* geminimaliseerd worden en de *variety* effecten gestimuleerd. Dit kan een organisatie doen door bepaalde initiatieven te ondernemen waarbij de medewerkers elkaar beter leren kennen en hun band sterker kunnen versterken. Dit kan op verschillende gebieden. Op cognitief vlak kan dit zich bijvoorbeeld uiten in het organiseren van seminars, terwijl samen lunchen of het organiseren van sociale evenementen betere initiatieven zijn om de affectieve connectie te versterken. Een andere belangrijke factor om leeftijdsdiversiteit te managen is de rol van de leidinggevende van de groep. Het is namelijk zo dat de waarden die de leidinggevende heeft vaak bepalend zijn voor hoe het beleid in een organisatie eruit zal zien. De rol die hij of zij inneemt zal daarnaast ook een invloed hebben op het samenwerkingsklimaat. Tot slot zal de variabele tijd getoetst worden. Uit onderzoek is aangetoond dat oppervlakkige kenmerken die men over elkaar heeft, zullen verdwijnen en psychologische kenmerken in de plaats zullen komen (Harrison, Price, Gavin, & Florey, 2002). Op die manier kan tijd mee bepalen hoe de samenwerking tussen jong en oud binnen een team verloopt. Daarnaast heeft een diversiteitsvriendelijk beleid ook een indirect effect op de handhaving van stereotypingen (Kunze et al. 2013). Deze zullen namelijk afnemen naarmate men elkaar beter leert kennen en ook de tijd dat medewerkers met elkaar samenwerken zal dit verhelpen.

Uit de analyses blijkt dat er systematische verschillen waar te nemen zijn tussen de verschillende onderzoeksinstituten. Zo is de samenwerking het vruchtbaarst voor onderzoeksinstituten E en G, terwijl D en G de hoogste scores behalen voor de aanwezigheid van *separation* effecten binnen hun groep. Daarnaast zien we ook dat de ranking van de rol van de leider en tijd erg overeenkomen met de ranking van het samenwerkingsklimaat en dus potentiële verklaringen kunnen bieden. In een volgende analyse zijn de respondenten opgedeeld in volgende drie groepen, 'onvruchtbaar samenwerkingsklimaat', 'neutraal samenwerkingsklimaat' en 'vruchtbaar samenwerkingsklimaat'. Op basis hiervan onderzoeken we waar de grootste verschillen tussen een slechte en goede samenwerking zich bevinden. Uit de analyses kunnen we zien dat drie van de onderzochte variabelen significant zijn, waarbij de p-waarde van de rol van de leidinggevende erg laag ligt. Het effect van tijd kreeg daarentegen geen wetenschappelijke ondersteuning. Dit zijn belangrijke resultaten en deze kunnen wijzen op mogelijke verklarende factoren voor een goede samenwerking. Aangezien de invloed van de rol van de leidinggevende zo opmerkelijk blijkt, kan dit een interessant gebied zijn voor vervolg onderzoek. Meer specifiek zou het mogelijk zijn om te onderzoeken welke karakteristieken zo'n leider moet bezitten om de samenwerking tussen jong en oud binnen en team te stimuleren.

Inhoudsopgave

	blz.
Samenvatting	
Woord vooraf	
Hoofdstuk 1: Probleemstelling	1
Hoofdstuk 2: Onderzoeksplan	5
2.1. Centrale onderzoeksvraag	5
2.2. Deelvragen	5
2.3. Onderzoeksaanpak	8
Hoofdstuk 3: Literatuurstudie	11
3.1. Wat is diversiteit en welke soorten van diversiteit kunnen er onderscheiden worden?	11
3.2. Welke positieve en negatieve effecten kan men binnen een organisatie waarnemen indien er sprake is van leeftijdsdiversiteit?	18
3.3. Welke vormen bestaan er om leeftijdsdiversiteit in organisaties te managen en hoe effectief zijn deze?	29
Hoofdstuk 4: Empirische studie	39
4.1. Conceptueel model en ontwikkeling hypothesen	39
4.2. Methode	42
4.3. Resultaten	53
Hoofdstuk 5: Discussie	63
5.1. Bijdrage en belangrijkste resultaten	63
5.2. Beperkingen en verder onderzoek	64
5.3. Praktische implicaties	65
Lijst van figuren en tabellen	69
Lijst met geraadpleegde werken	71
Bijlagen	75

Hoofdstuk 1. Probleemstelling

Diversiteit is hét toverwoord van de laatste jaren. Indien je aan verschillende organisaties zou vragen als diversiteit de prestaties in een organisatie helpt verbeteren, dan zou het antwoord bij het merendeel van de respondenten een overtuigende 'ja' zijn (Jayne & Dipboye, 2004). De vraag die hier naar boven komt is: 'Komt dit positieve idee ook overeen met de werkelijkheid?'

Diversiteit is een actueel thema en vormt een grote uitdaging in onze huidige maatschappij, maar wat wil dit begrip nu eigenlijk zeggen? Vooraleer ik verder ga is het belangrijk dat ik het begrip 'diversiteit' duidelijk omschrijf. In de literatuur vinden we een brede waaier van definities terug, maar wij zullen ons focussen op de formulering van Harrison & Klein (2007). Deze twee onderzoekers spreken over de verdeling van de verschillen tussen leden van een eenheid, zoals dienstverband, afkomst, accuraatheid, werkhouding, loon. Volgens Knight et al. (1999) staat het woord diversiteit in de populaire pers bijna altijd synoniem voor genderdiversiteit of etnische diversiteit. Dit komt omdat er aan deze vormen in de bestaande literatuur meer aandacht wordt besteed. Naast deze twee demografische variabelen bestaan er nog een hele reeks andere – demografische en niet-demografische – variabelen die diversiteit kunnen uitlokken (Harrison & Klein, 2007). Zo kunnen we bijvoorbeeld vaststellen dat er tegenwoordig steeds meer bedrijven kampen met het probleem van een grotere polarisatie tussen jonge en oude werknemers. Dit kunnen we omschrijven met de term leeftijdsdiversiteit' oftewel *age diversity*.

Leeftijdsdiversiteit is een gezamenlijk eigenschap die aanwezig is in bijna alle collectieve entiteiten zoals families, sportteams en werkgroepen met leden van verschillende leeftijden (Kunze et al. 2013). Ondanks dat elke organisatie te maken heeft met leeftijdsdiversiteit, kunnen we vaststellen dat dit onderwerp tot op de dag van vandaag onderbelicht gebleven is. Dit is volgens Jayne & Dipboye (2004) een eigenaardige bevinding aangezien leeftijdsdiversiteit een onvermijdelijke consequentie is van de globale economie en de demografische veranderingen.

In 2013 werd de levensverwachting in België vastgesteld op 80,47 jaar. Als we dit cijfer vergelijken met tien jaar geleden, zien we dat dit een toename is van 2,15 jaar (Belgian Federal Government, 2013). De vergrijzing neemt toe en deze verandering in de bevolkingssamenstelling brengt een aantal gevolgen met zich mee. Zo zal het bijvoorbeeld een weerslag hebben op de arbeidsmarkt, want aangezien de levensverwachting toeneemt, stijgen ook de kosten van de vergrijzing. Onder andere daarom is in het regeerakkoord van de regering Michel I de wettelijke pensioenleeftijd in België opgetrokken tot 65 jaar, wat wil zeggen dat mensen langer zullen moeten werken. Op deze maatschappelijke veranderingen moeten organisaties inspelen en maatregelen nemen om met dit oudere personeelsbestand om te gaan. Naast deze stijging van de levensduur is er ook een daling van het geboortecijfer waar te nemen. Deze veranderingen worden omschreven met de term *the demographic time bomb* (Tempest, Barnett & Coupland, 2002). Dit verwijst dus naar een gelijktijdige daling en veroudering van de populatie. Een andere studie toonde aan dat de jongeren zich tegenwoordig ook sneller op de arbeidsmarkt begeven omdat ze sneller afstuderen (OECD, 2014).

De gemiddelde leeftijd van de afgestudeerden in België zou volgens een onderzoek van de OESO, Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling, 22 jaar zijn. De OESO stelde voor België een daling van meer dan één jaar vast tussen 2005 en 2011, wat toch erg opvallend is. Als gevolg zullen al deze demografische verschuivingen een grote impact hebben op de arbeidsmarkt en vormt dit fenomeen één van de grootste uitdagingen in de huidige maatschappij. De bijhorende effecten worden vaak als positieve krachten gekenmerkt, die tot een effectievere functionering van een team leiden (Knight et al. 1999). Maar komt dit idealistisch standpunt ook overeen met de realiteit?

We kunnen inderdaad vaststellen dat in de bestaande literatuur de nadruk eerder gelegd wordt op de positieve effecten van leeftijdsdiversiteit. In het artikel van Backes-Gellner & Veen (2013) komen velen voordelen aan bod. Er zijn drie grote pluspunten van leeftijdsdiversiteit die hierin aangehaald worden. Ten eerste zal het team over meer diverse capaciteiten beschikken om problemen op te lossen doordat er een groter kennispalet aanwezig is in de organisatie. Ten tweede kan het zijn dat er betere incentives structuren aanwezig zijn en tot slot kunnen we een effectievere transfer van specifieke knowhow en normen waarnemen van de oudere naar de jongere generaties. Andere positieve effecten zoals een grote variatie in ideeën, creativiteit en innovatie horen volgens Jackson, May & Whitney (1995) ook bij deze opsomming thuis, maar gelden voor alle soorten van diversiteit. Deze voordelen zouden onder bepaalde voorwaarden kunnen leiden tot betere prestaties van de organisatie.

Diversiteit kan daarentegen ook een aantal problemen veroorzaken. Indien er sprake is van leeftijdsdiversiteit binnen een organisatie, kan er bijvoorbeeld een stijging van communicatieproblemen waar te nemen zijn. Een ander nadelig punt is dat er waardenconflicten kunnen ontstaan die zullen resulteren in een lagere graad van sociale integratie. Tot slot zal ook het personeelsverloop toenemen (Backes-Gellner & Veen, 2013). Leeftijdsdiversiteit kan met andere woorden een krachtige scheiding creëren in een organisatie. Jong en oud zullen namelijk over andere kennis beschikken en andere visies hebben. Dit zal uiteindelijk invloed hebben op de manier waarop de twee groepen zullen samenwerken.

Eerder onderzoek bracht tot nu toe gemixte resultaten op met betrekking tot de effecten van leeftijdsdiversiteit. Volgens sommige studies zouden de positieve effecten overheersen, terwijl andere onderzoeken negatieve effecten uitkwamen. In de studie van Backes-Gellner & Veen (2013) werd een significant effect vastgesteld tussen leeftijdsdiversiteit en productiviteit, waarbij de sterkte en richting van het effect afhankelijk zijn het type taak dat men uitvoert. Zij besluiten dat de inconsistente resultaten omtrent dit onderwerp onder andere te wijten zijn aan de moderatoren en mediators die men in een studie gebruikt. Deze bevindingen hebben er toe geleid dat vele onderzoekers diversiteit beschouwen als een *double-edged sword* (Horwitz & Horwitz, 2007), wat er op wijst dat er geen eenduidige effect vast te stellen is. Door aandacht te schenken aan de reeds bekende moderatoren en mediators, is het mogelijk om een duidelijker beeld te vormen van de algemene relatie tussen leeftijdsdiversiteit en prestaties van een organisatie.

Aan de hand van een aantal contingentie factoren wordt er een negatief indirect effect tussen leeftijdsdiversiteit en de bedrijfsprestaties verondersteld. Naast het type taak is ook tijd een belangrijke moderator. Dit werd reeds aangetoond door Harrison et al. (2002) in hun studie naar de effecten op de taakperformance. Hierbij kwam aan het licht dat tijd een significant effect bleek te hebben op de samenwerking binnen een team. Kunze et al. (2013) behandelen twee andere moderatoren in hun studie, namelijk de rol van een HR beleid dat openstaat voor diversiteit en de negatieve stereotypering door topmanagers. Omtrent deze twee moderatoren zijn in het werk van Kunze et al. (2013) een aantal hypothesen getest, waarvan na onderzoek bleek dat alle relaties ondersteund werden.

Ook een aantal mediators behoren tot deze lijst van organisatorische factoren die de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en de prestaties van een organisatie beïnvloeden. Een voorbeeld hiervan is het waargenomen leeftijdsdiscriminatieklimaat. Deze mediator toetst als de onderneming positieve percepties ten aanzien van de verschillende leeftijdscategorieën handhaaft of als er eerder een negatief klimaat heerst. De relatie tussen dit aanwezige leeftijdsdiscriminatieklimaat en de prestaties van de organisatie kan op zijn beurt dan weer gemedieerd worden door de toewijding van de medewerkers (Kunze et al., 2011).

Uit onderzoek blijkt dat de kans op een negatief leeftijdsdiscriminatieklimaat groter is indien er veel leeftijdsdiversiteit aanwezig is in de onderneming. Dit zou onder andere te verklaren zijn door een aantal theoretische perspectieven die sociale integratie belemmeren en dus aan de basis liggen van deze positieve relatie. De twee belangrijkste uitgangspunten zijn het *similarity-attraction paradigm* en de *social fragmentation theory* (Kunze et al., 2011). Studies van Donn Byrne uit 1971 hebben bewezen dat individuen eerder aangetrokken zijn tot anderen individuen die op hun lijken. Hierbij gaat het om personen die dezelfde attitudes delen of gelijkende demografische karaktereigenschappen, inclusief leeftijd, hebben. Men zal hierdoor sneller geneigd zijn om samen te werken met mensen van dezelfde leeftijd, waardoor de voordelen van een diverse groep verloren gaan en de negatieve effecten eerder de bovenhand nemen. Deze omschrijving vat het *similarity-attraction paradigm* kort samen. Kunze et al. (2011) beweren ook dat hoge levels van leeftijdsdiversiteit leiden tot sociale fragmentatie tussen verschillende leeftijdsgroepen, waardoor er meer discriminerend gedrag aanwezig zal zijn. Deze sociale fragmentatie wordt gestimuleerd door twee andere theorieën, namelijk de *social identity theory* en de *social categorization theory*. Deze veronderstellen dat individuen zichzelf en anderen sneller classificeren in een bepaalde groep op basis van dimensies die voor hun van persoonlijk belang zijn, zoals geslacht, ras, leeftijd.

We weten ondertussen dat er door de polarisatie tussen jong en oud veel kwesties omtrent leeftijdsdiversiteit naar boven komen waarmee organisaties rekening moeten houden. Hiermee bedoelen we bijvoorbeeld de bewuste en onbewuste leeftijdsdiscriminatie, de verschillen in communicatiestijlen, de kennisuitwisseling etc. (Hertel, Van der Heijden, de Lange, & Deller, 2013). Uit onderzoek kunnen we helaas vaststellen dat ondernemingen het moeilijk hebben om leeftijdsdiversiteit te omarmen en te managen in hun organisatie desondanks dit erg cruciaal is (Harrison & Klein, 2007). Leeftijdsdiversiteit blijft een grote uitdaging voor iedere ondernemer, maar hoe moet men dit nu precies aanpakken? De beste manier om dit fenomeen te managen, is

om te proberen de voordelen ervan te maximaliseren en de nadelen te beperken. Met deze uitspraak komen we terug op de definitie van diversiteit, gegeven door Harrison & Klein (2007). Zij zien diversiteit namelijk als drie aparte entiteiten: *separation*, *variety* en *disparity*. *Separation* wijst op het standpunt of de positie die men inneemt, *variety* reflecteert informatie en met *disparity* bedoelt men bezit. Hierop wordt uitgebreid ingegaan in hoofdstuk drie. Als men spreekt over het stimuleren van de voordelen, kunnen we dit gelijkstellen aan het maximaliseren van diversiteit als *variety*, dit is namelijk taak-gerelateerde diversiteit. Bij het verminderen van de nadelen, moet men diversiteit als *separation* en als *disparity* minimaliseren. Deze theorie vormt de basis van het probleem dat ik zal onderzoeken in deze masterproef.

Er zijn al een aantal aanpakken onderzocht in verschillende studies. Jayne & Dipboye (2004) bijvoorbeeld over het handhaven van een diversiteitsbeleid. Er zijn verschillende soorten diversiteitsprogramma's die een organisatie kan toepassen, die allemaal tot doel hebben om gelijke kansen te creëren voor iedereen. Bell & Narz (2007) gaan dan weer dieper in op het belang van flexibiliteit binnen een onderneming. Zij onderscheiden vier generaties die momenteel aanwezig zijn in de arbeidsmarkt, namelijk de traditionelen, the baby boomers, generatie X en generatie Y. Iedere generatie heeft zijn eigen kenmerken en percepties, maar over het allemaal geldt dat een flexibele werkregeling een must is om met de verschillende leeftijdsgroepen om te gaan. Ook acties zoals betrokkenheid bij het *senior management* opbouwen, het begeleiden van een zorgvuldige *needs assessment*, teambuilding benadrukken etc. kunnen oplossingen bieden om met leeftijdsdiversiteit om te gaan (Jayne & Dipboye, 2004). Organisatie die geen acties ondernemen met betrekking tot leeftijdsdiversiteit zullen de gevolgen ervan moeten dragen. Organisaties die het probleem wel correct aanpakken, kunnen hierdoor competitief voordeel creëren en dit zal leiden tot betere prestaties (Backes-Gellner & Veen, 2013).

Kortom, we kunnen zeggen dat het belangrijk is dat organisaties de dag van vandaag gestimuleerd worden om divers te zijn. Dit is volgens Jayne & Dipboye (2004) echter niet voldoende. De sleutel tot succes is het effectief managen van leeftijdsdiversiteit binnen de organisatie aan de hand van verschillende technieken en mechanismen, maar dit is nu net waar voor veel ondernemingen het schoentje wringt. In dit werkstuk zal ik eerst een duidelijke definitie van het begrip diversiteit geven, gevolgd door een helder overzicht van de positieve en negatieve effecten die al vastgesteld zijn. Ook de reeds onderzochte moderatoren en mediators komen aan bod. Daarna zal ik een concrete aanpak formuleren om met dit fenomeen om te gaan en welke theorieën en mechanismen hiervoor het best gehandhaafd worden. Tot slot zal ik eindigen met een empirische studie om de theorie om te zetten in praktijk.

Hoofdstuk 2. Onderzoeksplan

2.1 Centrale onderzoeksvraag: Wat is de invloed van een diversiteitsvriendelijk HR beleid op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en het samenwerkingsklimaat binnen een organisatie?

Eenzijds is er sprake van vergrijzing en een opgetrokken pensioenleeftijd (Belgian Federal Government, 2013), anderzijds is aangetoond dat jongeren sneller beginnen met werken (OECD, 2014). Omwille van deze demografische veranderingen in de industriële landen wordt het personeelsbestand van een organisatie meer leeftijdsdivers (Baltes & Finkelstein, 2011). Deze veranderingen binnen de organisatiestructuur brengen veel gevolgen met zich mee, die zowel positief als negatief kunnen zijn. Het is essentieel dat de organisatie zich bewust is van deze consequenties en weet hoe ze hier best mee omgaat. Het aanwezige HR beleid van een organisatie speelt hierbij een belangrijke rol om de *separation* effecten te verminderen en tegelijk de *variety* effecten te stimuleren. De uitdaging bestaat erin om dit op een correcte manier te managen door de juiste acties te ondernemen. Deze centrale onderzoeksvraag geeft het doel van mijn masterproef duidelijk weer.

2.2 Deelvragen

2.2.1. Deelvraag 1: Wat is diversiteit en welke soorten van diversiteit kunnen er onderscheiden worden?

Voor de term diversiteit worden vele synoniemen door elkaar gebruikt, maar de precieze betekenis van het woord is niet altijd even duidelijk. Het begrip moet daarom van dichtbij bekeken worden. Harrison & Klein omschrijven het begrip diversiteit in hun werk van 2007 als het volgt:

We use the term diversity to describe the distribution of the differences among the members of a unit with respect to a common attribute, X, such as tenure, ethnicity, conscientiousness, task attitude, or pay. Diversity is a unit-level, compositional construct. (Harrison & Klein, 2007, p. 1200)

Vervolgens beschrijven Harrison en Klein (2007) drie verschillende types van diversiteit, namelijk *separation*, *variety* en *disparity*. De betekenis, het patroon, de operationalisering en de gevolgen zijn verschillend voor ieder van deze drie vormen. In het werk van Harrison & Klein (2007) wordt op deze drie types dieper ingegaan en dit zal uitgebreid behandeld worden in deze deelvraag.

Volgens Jayne & Dipboye (2004) is de definitie van diversiteit geëvolueerd van een focus op legaal beschermde eigenschappen, zoals ras, geslacht en leeftijd naar een veel bredere omschrijving dat

het volledige spectrum van menselijke verschillen bevat. Zij spreken over *inclusion*¹ als diversiteitsstrategie, waarbij maatregelen genomen worden ten opzichte van alle individuele verschillen in de ruime zin van het woord. Er wordt verder gekeken dan bijvoorbeeld een programma voor gelijke mogelijkheden voor alle leden, waar enkel rekening gehouden wordt met de wettelijk beschermde kenmerken.

Een andere omschrijving wordt gegeven door De Vriendt (2008). Hij omschrijft diversiteit als volgt: "Alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Diversiteit kan slaan op gender, seksuele geaardheid, leeftijd, levensbeschouwing, gezondheidstoestand, afkomst en herkomst en dergelijke" (p. 12).

We kunnen besluiten dat er een brede waaier van definities bestaat om het woord *age diversity* te omschrijven. Het is van cruciaal belang dat deze algemene term eerst duidelijk omschreven wordt vooraleer ik verder ga, het is namelijk hét kernwoord van deze masterproef. Daarnaast moet er ook expliciet vermeld worden welke definitie in dit werkstuk gehanteerd wordt, meer bepaald zal dit de definitie van Harrison & Klein (2007) zijn, zoals hierboven reeds vermeld.

Naast de verschillende definities, bestaan er ook verschillende classificaties van diversiteit. Er kan een onderscheid gemaakt worden op basis van waarneembare en niet-waarneembare kenmerken (Jehn, Northcraft, & Neale, 1999), veranderbare of onveranderbare dimensies (Knegtmans, 2010) en primaire of secundaire elementen (Van de Ven, C., de Groot, M. & de Vries, S., 2004). Harrison & Klein (2007) spreken dan weer van demografische en niet-demografische variabelen. We zien duidelijk dat iedere auteur zijn eigen indeling handhaaft. De meest voorkomende en actuele vormen van diversiteit zijn genderdiversiteit en etnische diversiteit, maar ik zal me hier concentreren op leeftijdsdiversiteit.

Vooraleer er verder gegaan wordt met het tweede onderdeel, zullen er eerst nog een aantal theorieën verklaard worden die aan de basis liggen van veel wetenschappelijk onderzoek naar de effecten van leeftijdsdiversiteit. Hierbij gaat het onder andere over de *social identity* en *social categorization* theorieën. Ook het *similarity-attraction-paradigm* zal van nader bij bekeken worden.

2.2.2. Deelvraag 2: Welke positieve en negatieve effecten kan men binnen een organisatie waarnemen indien er sprake is van leeftijdsdiversiteit?

Net zoals ieder fenomeen heeft ook diversiteit zijn pro's en contra's. Hier is al veel onderzoek naar gedaan, maar tot op de dag van vandaag is het nog niet mogelijk geweest om duidelijk conclusies te trekken omtrent de gevolgen van diversiteit, ondanks de vele research die reeds gedaan is. De consequenties van leeftijdsdiversiteit kunnen een grote impact hebben binnen een organisatie en moeten dan ook voldoende aandacht krijgen. Het is de bedoeling om in deze deelvraag een overzicht te geven van de positieve en negatieve effecten en om eventuele verbanden aan het licht

¹ 'Inclusion' is een diversiteitsstrategie die de verschillen tussen medewerkers probeert te omarmen en te exploiteren zodat de organisatie kan genieten van de voordelen die eruit vloeien. Het doel is om een betrokken omgeving te creëren voor alle medewerkers (Jayne & Dipboye, 2004).

te brengen. Ook de moderatoren en mediators zullen van dichtbij bekeken worden om de relaties te verduidelijken.

Voor de analyse van de positieve effecten zal ik onder andere terugvallen op het onderzoek over leeftijdsdiversiteit van Backes-Gellner & Veen (2013). Zij spreken van één belangrijke voorwaarde die noodzakelijk is voor het verkrijgen van een positieve uitkomst, namelijk: de taken moeten creativiteit vereisen. Indien het gaat om routine problemen waarvoor er al een goed gedefinieerde oplossing bestaat, zal diversiteit geen bijdrage leveren. In een omgeving waar er een hoge graad van creativiteit nodig is, zal diversiteit de productiviteit wel kunnen verhogen. Dit kan op drie manieren. Ten eerste kan diversiteit zorgen voor meer diverse *problem-solving* capaciteiten. Ten tweede zorgt het voor betere incentive structuren en als laatste element zal er een betere transfer zijn van specifieke kennis en normen van oud naar jong. Backes-Gellner & Veen (2013) bespreken in hun werk niet alleen de gunstige kanten van leeftijdsdiversiteit, maar ook negatieve aspecten zoals grotere communicatieproblemen, een dalende graad van sociale integratie en een hoger verloop komen aan bod. Via een kosten-opbrengsten kader zal men een afweging kunnen maken tussen deze positieve en negatieve kanten bij een bepaalde graad van diversiteit, om zo het resultaat te zien op de prestaties.

Harrison et al. (2002) toonden dan weer aan dat tijd als een medium dient voor de samenwerking in teams, waardoor de leden de kans krijgen om persoonlijke en taak-gerelateerde informatie te delen met elkaar. Naarmate de tijd vordert, zullen de oppervlakkige kenmerken die men van elkaar heeft namelijk omgezet worden in psychologische kenmerken. Dit heeft op zijn beurt dan weer een positief effect op de taakperformance van een team.

Daarnaast worden er in een studie van Kunze et al. (2011) een aantal modererende effecten onderzocht die een invloed hebben op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en prestaties van een organisatie. Op basis van de *social identity* en *social categorisation theory*, wordt er gesuggereerd dat leeftijdsdiversiteit in een organisatie zal leiden tot subgroeperingen op basis van leeftijd. Dit zal op zijn beurt resulteren in een negatief leeftijdsdiscriminatieklimaat. Deze factor is dan weer negatief gerelateerd aan de prestaties van de organisatie. De grootse bijdrage die Kunze et al. (2013) leveren, is het onderzoek naar de invloed van negatieve stereotypering op basis van leeftijd door topmanagers en naar een diversiteitsvriendelijk Human Resource beleid.

In een ander werkstuk van Kunze et al. (2011) wordt de aandacht niet gelegd op moderatoren, maar werd de invloed van de mediërende variabele leeftijdsdiscriminatieklimaat onderzocht. Dit is een mediërende variabelen die aantoont dat hoe meer leeftijdsdiversiteit aanwezig is in een organisatie, hoe groter de kans op een negatief leeftijdsdiscriminatieklimaat. Dit negatieve klimaat zal een slechte invloed hebben op de prestaties van een organisatie. Ook de impact van de collectieve affectieve toewijding wordt hier bestudeert.

2.2.3. Deelvraag 3: Welke vormen bestaan er om leeftijdsdiversiteit in organisaties te managen en hoe effectief zijn deze?

Cruciaal is dat organisaties ook in de praktijk diversiteit aanpakken. Op de hoogte zijn van de voor- en nadelen is niet voldoende, effectieve stappen ondernemen is de enige manier om vooruitgang te boeken. Ondanks de beperkte beschikbare literatuur omtrent leeftijdsdiversiteit, zal ik in deze deelvraag een zo goed mogelijk beeld proberen te schetsen over hoe men het best met dit fenomeen kan omgaan. Zijn er bijvoorbeeld al diversiteitsprogramma's uitgewerkt of kan men een bepaald diversiteitsbeleid toepassen? En wat zijn hiervan de effecten? De definitie van het begrip diversiteitsbeleid die ik in deze masterproef zal hanteren, is de volgende: "een diversiteitsbeleid is een beleid dat gericht is op het bereiken van optimale en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten" (TNO, 2004). Ook hier blijft de implementatie van zo'n beleid het grootste knelpunt.

Tegenwoordig kunnen we verschillende leeftijdscategorieën terugvinden binnen een organisatie en deze leeftijdsdiversiteit in de werkomgeving brengt veel uitdagingen met zich mee. Enerzijds moet men bijvoorbeeld nieuwe programma's ontwerpen om jonge werknemers aan te trekken, terwijl men er ook voor moet zorgen dat de oudere, productieve werknemers hun pensioen uitstellen. Uit de bevindingen van Bell & Narz (2007) is gebleken dat flexibele werkcondities de sleutel zijn om effectief met deze uitdagingen om te gaan. Er zijn ook andere manieren om dit goed te managen. Het belangrijkste is dat een organisatie initiatieven handhaaft en acties uitvoert. De uitkomst van een diversiteitsinitiatief zal erg afhangen van de wijze waarop dit initiatief gemanaged wordt. Ondanks de schaarsheid van literatuur, bespreken Jayne & Dipboye (2004) in hun werk verschillende acties die organisaties kunnen nemen om diversiteit effectief te managen. Ze hebben het onder andere over het opbouwen van een sterke betrokkenheid bij het *senior management* en het begeleiden van een zorgvuldige *needs assessment*. Daarnaast zal een diversiteitsinitiatief ook succesvol zijn indien de diversiteitsstrategie op een realistische manier gebonden wordt aan de bedrijfsresultaten, teambuilding benadrukt wordt of als er betekenisvolle maatstaven ontwikkelt worden om de effectiviteit van diversiteitsinitiatieven te meten. We merken wel op dat deze methoden van toepassing zijn op alle soorten diversiteit, maar hoe zit het meer concreet met leeftijdsdiversiteit? Initiatieven om dit probleem specifiek aan te pakken, zijn nog niet voldoende geëxploreerd en laat dus veel ruimte voor verder onderzoek.

2.3 Onderzoeksaanpak

2.3.1. Aanpak literatuurstudie

De antwoorden op de vragen wat diversiteit is, welke positieve en negatieve effecten het met zich meebrengt en hoe organisaties hiermee omgaan, zullen onderzocht en geformuleerd worden aan de hand van een literatuurstudie. Voor het schrijven van ieder van deze deelvragen, zal ik beroep doen op wetenschappelijke bronnen. Hiervoor zal ik me voornamelijk richten op de informatie die ik kan vinden in de databases van de bibliotheek van de UHasselt. Hierbij is het belangrijk dat ik de

betrouwbaarheid van de bronnen niet uit het oog verliezen. Eindverhandelingen en andere onderzoeksverslagen kunnen eventueel ook van pas komen. Tertiaire bronnen zoals encyclopedieën, naslagwerken, rapporten, verslagen etc. zal ik gebruiken om meer informatie te verkrijgen en mijn kennis te verbreden.

Het onderwerp van mijn masterproef is de laatste decennia erg actueel geworden. Ik vermoed dan ook dat ik het merendeel van de informatie zal vinden in literatuur vanaf 1990. Verder zal ik me proberen te beperken tot literatuur geschreven in het Nederlands of in het Engels. Enkele zoektermen waarmee ik zal starten zijn: *diversity, age diversity, age discrimination, age stereotypes, team performance* etc.

Het doel van de literatuurstudie is voornamelijk om zo veel mogelijk kennis te verkrijgen over het fenomeen leeftijdsdiversiteit. Vanaf het moment dat ik voldoende informatie vergaard heb, kan ik van start gaan met een goed onderbouwd empirisch onderzoek.

2.3.2. Aanpak empirisch onderzoek

Nadat er een grondige basis gelegd is aan de hand van een literatuurstudie, kan ik me richten op mijn onderzoek. In deze studie zal ik nagaan hoe organisaties omgaan met leeftijdsdiversiteit, met de nadruk op het gehandhaafde diversiteitsvriendelijke HR beleid. Werken verschillende leeftijdsgroepen geregeld samen? Worden er bepaalde initiatieven genomen om de band tussen de medewerkers te versterken? Welke rol hebben de leidinggevende binnen de teams om de samenwerking te verbeteren? Is tijd een belangrijke factor? Wat is de invloed van dit alles op het samenwerkingsklimaat?

Er zijn verschillende mogelijkheden voor de aanpak van het empirisch onderzoek van deze masterproef, maar ik heb ervoor geopteerd voor om een kwantitatief onderzoek te doen bij één of meerdere organisaties. Hiervoor zal ik persoonlijk contact opnemen met de HR verantwoordelijke van de onderneming en mails rondsturen met de nodige informatie. Wanneer er een organisatie geïnteresseerd is om mee te werken aan mijn onderzoek, zal ik een afspraak maken met de bevoegde medewerker voor een verkennend gesprek waarin concretere afspraken gemaakt kunnen worden. Indien gewenst kan ik tijdens een korte presentatie de medewerkers inlichten over de bedoeling van mijn onderzoek en ze proberen te overtuigen hieraan deel te nemen. Door hen persoonlijk toe te spreken hoop ik de respons te vergroten, want in vele organisaties is de medewerking aan een onderzoek namelijk niet verplicht. De gemiddelde respons van een enquête zou slechts rond 25% liggen. Hier moet ik uiteraard rekening mee houden bij de zoektocht naar een organisatie wetende dat ik een steekproef van 50-100 respondenten, afhankelijk van de grootte van de organisatie, nodig heb om een objectief beeld te verkrijgen. Een andere voorwaarde voor een potentiële onderneming is dat het bedrijf familiair moet zijn met leeftijdsdiversiteit. De onderneming moet de generatiekloven zien als een probleem en moet ook openstaan om daadwerkelijk acties te ondernemen hieromtrent. Indien er al een bepaald beleid voor leeftijdsdiversiteit geïmplementeerd wordt in de organisatie, is dit uiteraard een voordeel, maar dat is geen vereiste. Het belangrijkste is dat het bedrijf leeftijdsdiversiteit hoog in het vaandel draagt.

Welke ondernemingen ik voor dit onderzoek zal bevragen, is nog niet vastgelegd. Het is mogelijk om mijn onderzoek te houden in één organisatie waarbinnen ik me kan richten op één groot team of op verscheidene afdelingen met x aantal medewerkers per afdeling. Indien ik mijn onderzoek in meerdere afdelingen zal houden, zal ik achteraf een goede vergelijking kunnen maken. Het lijkt me daarom ook de beste keuze om te kiezen voor deze optie. Indien de onderneming te klein is, zou ik er ook voor kunnen opteren om te werken met meerdere organisaties.

Voor de bevraging van de leden zal ik werken met gestructureerde vragenlijsten. Deze zal ik zelf opstellen, volgens de correcte normen. Ik kan ze persoonlijk voorleggen bij de HR managers of elektronisch versturen. Bij dit laatste zal ik het voordeel hebben dat ik misschien meer personen kan bereiken, maar de tegenzijde hierbij is dat de respons lager zal zijn. Ook hierover zal ik nog een beslissing moeten nemen, afhankelijk van wat de meewerkende organisatie wenst.

Om de resultaten grondig te kunnen analyseren en interpreteren, zal ik een conceptueel model ontwikkelen waarop ik me kan baseren. Aansluitend hierbij zal ik een aantal hypothesen opstellen die getoetst moeten worden tijdens mijn studie zodat deze bevestigd of ontkracht kunnen worden. De vragenlijsten zullen aan de hand hiervan opgesteld worden en de resultaten zullen omgezet worden in cijfermateriaal via de juiste statistische programma's, zoals SPSS. Uit deze resultaten zal ik conclusies kunnen trekken omtrent de samenwerking tussen jong en oud in een organisatie en zal ik eventuele aanbevelingen kunnen doen om de werking binnen de teams verder te verbeteren.

Hoofdstuk 3. Literatuurstudie

3.1. Wat is diversiteit en welke soorten van diversiteit kunnen er onderscheiden worden?

Een algemene omschrijving van het begrip diversiteit kunnen we niet terugvinden in het wetenschappelijk onderzoek. Als we de verschillende gehandhaafde definities van dichterbij bekijken, zullen we wel zien dat er één woord centraal staat, namelijk: verschil. Dit kunnen we illustreren aan de hand van de vele definities en onderverdelingen die in dit onderdeel besproken zullen worden, waarbij de kern van het fenomeen wordt gevormd door de verschillen die er heersen tussen de individuen. Het is belangrijk om hierbij stil te staan, zodat de kern van de centrale onderzoeksvraag duidelijker wordt.

3.1.1. Definities en onderverdelingen

Definities van diversiteit

Er bestaan oneindig veel definities van het begrip diversiteit. Iedereen geeft er zijn eigen invulling aan en legt een andere focus. Een duidelijke definitie is die van De Vriendt (2008), hij formuleert het begrip namelijk al het volgt: "Alle aspecten waarop mensen van elkaar kunnen verschillen. Het kan slaan op gender, seksuele geaardheid, leeftijd, levensbeschouwing, gezondheidstoestand, afkomst en herkomst en dergelijke". De omschrijving van Van der Zee & Van Oudenhoven (2006) sluit hier erg bij aan. Zij formuleren het begrip diversiteit namelijk op volgende manier: "Mensen kunnen op allerlei denkbare aspecten van elkaar verschillen, oftewel divers zijn: leeftijd, geslacht, seksuele voorkeur, intelligentie, voorkeur voor muziek etc.". Volgens Jayne & Dipboye (2004) is de definitie van diversiteit geëvolueerd van een focus op legaal beschermde eigenschappen, zoals ras, geslacht en leeftijd naar een veel bredere omschrijving dat het volledige spectrum van menselijke verschillen bevat.

Harrison & Klein (2007) zien diversiteit dan weer als de verdeling van verschillen onder de leden van een eenheid die in het bezit zijn van een gemeenschappelijk attribuut, X , zoals bijvoorbeeld dienstverband, etniciteit, nauwkeurigheid, taakattitude of loon. De auteurs leggen de nadruk op diversiteit als een constructie op eenheidslevel en daarnaast beschouwen ze het ook als een fenomeen dat specifiek is voor een bepaald kenmerk. Hiermee bedoelen ze dat de eenheid op zich niet divers moet zijn, maar wel een specifieke kenmerk van de leden binnen die eenheid. Deze definitie zal ik in het verdere verloop van dit werkstuk handhaven.

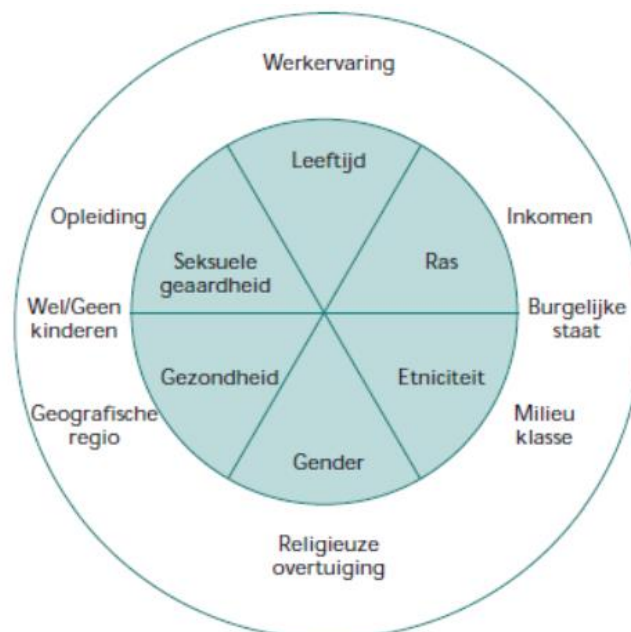
Onderverdelingen van diversiteit

Diversiteit kan ook opgedeeld worden in verschillende dimensies. Men kan een onderscheid maken wat betreft sociale categorieën op basis van waarneembare kenmerken, ook wel benoemd als de zichtbare kenmerken. Hieronder vallen geslacht, leeftijd en etniciteit. Opleiding, gedeelde normen

en waarden, sociaal-economische achtergrond, geloofsovertuiging en seksuele voorkeur kunnen we onder de noemer van onzichtbare kenmerken plaatsen (Jehn et al., 1999). De zichtbare kenmerken zullen logischer wijze een invloed hebben op hoe anderen ons zien, terwijl de onzichtbare kenmerken veel invloed hebben op hoe we ons gedragen, hoewel voor anderen niet altijd even duidelijk is hoe dit komt. Ook TNO (2004), de Nederlandse Organisatie voor Toegepast-Natuurwetenschappelijk Onderzoek, maakt dit onderscheid. Een andere opdeling die men kan handhaven is op basis van de veranderlijkheid of onveranderlijkheid van de dimensies van diversiteit. Iemand zijn leeftijd, opleidingsniveau of functie kan veranderen in de loop der jaren, terwijl iemands geslacht of etniciteit hetzelfde zullen blijven (Knegtmans, 2010).

Een volgende, veelgebruikte manier om de verschillende aspecten van diversiteit te categoriseren is door middel van de diversiteitscirkel, weergegeven in figuur 1. Deze voorstelling werd ontwikkeld door Kreitner en Kinicki en verdeeld diversiteit in primaire en secundaire dimensies (De Vries & van de Ven, 2005). Primaire kenmerken zijn menselijke verschillen die we niet of nauwelijks zelf kunnen beïnvloeden. Deze krijgen we vanaf onze geboorte mee en hebben een impact gedurende ons hele leven. Het is bij dit soort karakteristieken dat mensen geneigd zijn om stereotyperingen te ontwikkelen. De primaire kenmerken worden in onderstaande figuur weergegeven als de binnenste cirkel en omvatten leeftijd, sekse, geboorteland, seksuele voorkeur, etnische groep en gezondheid. Secundaire kenmerken van een persoon kunnen we daarentegen wel veranderen omdat men er zelf invloed op kan uitoefenen. In de diversiteitscirkel worden acht kenmerken aangehaald, namelijk werkervaring, inkomen, religie, milieu klasse (politieke voorkeur), burgerlijke staat, woonplaats, wel/geen kinderen en opleiding.

Zowel de zichtbare en niet-zichtbare, veranderlijke en onveranderlijke, als de primaire en secundaire kenmerken bepalen iemands identiteit. Ze hebben een belangrijke invloed op onze



Figuur 1. Primaire en secundaire aspecten van diversiteit: Uit [Overgenomen uit] "Wat is diversiteitsmanagement?," S. De Vries en C. van de Ven, 2005, p.11.

waarden, normen, behoeften en wensen. Daarnaast bepalen ze de manier waarop we onze omgeving waarnemen en hoe we ons erin gedragen. Ook het omgekeerde geval is waar, zo bepalen deze kenmerken hoe de omgeving ons waarneemt.

Een laatste onderverdeling die we bespreken, is het onderscheid tussen demografische en niet-demografische variabelen (Harrison & Klein, 2007; Knight et al., 1999). Onder demografische variabelen verstaan we onder andere geslacht, etniciteit, leeftijd, dienstverband, opleiding, functionele achtergrond en burgerlijke staat. Voorbeelden van niet-demografische variabelen zijn waardes, attitudes, nauwkeurigheid, netwerkbanden, individuele prestatie, loon etc.

Het is duidelijk dat iedereen zijn eigen kijk heeft op het begrip, waardoor een algemene definitie voorlopig nog niet terug te vinden is. Wel zien we dat in de meeste organisaties de omschrijving van diversiteit geëvolueerd is van een focus op legaal beschermde eigenschappen, zoals ras, geslacht en leeftijd, naar een veel bredere omschrijving dat het volledige spectrum van menselijke verschillen bevat (Jayne & Dipboye, 2004).

3.1.2. Diversiteitstypologie volgens Harrison & Klein

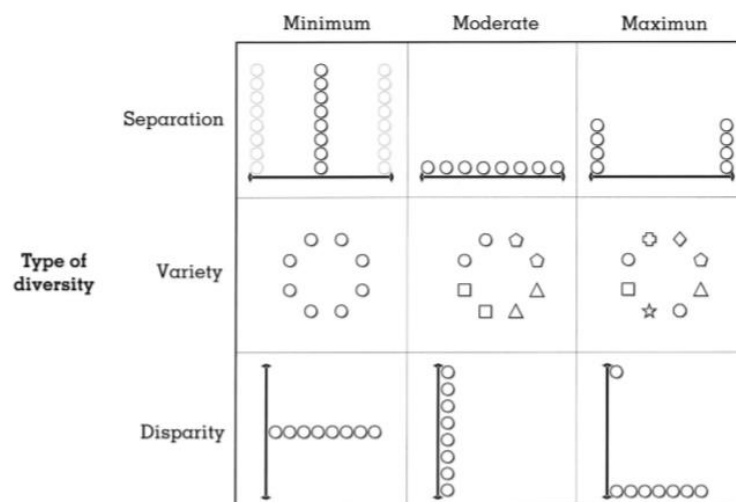
De typologie van Harrison & Klein (2007) biedt een grote toegevoegde waarde voor de literatuur omtrent diversiteit en verdient daarom wat meer aandacht. De definitie die zij handhaven, waarbij ze spreken over diversiteit als een constructie op eenheidslevel en specifiek voor een bepaald attribuut, is reeds aan bod gekomen in het begin van deze deelvraag. Daarnaast is het belangrijk te weten dat Harrison & Klein (2007) diversiteit niet als één ding, maar als drie aparte entiteiten beschouwen, meer bepaald *separation*, *variety* en *disparity*.

Wanneer we spreken over *separation* bedoelen we de verschillen in attitudes tussen de leden ten opzichte van een bepaald onderzoeksparadigma. Dit soort diversiteit reflecteert onenigheid over een bepaalde waarde, geloof of houding (VBA: *value*, *belief* en *attitude*) en kunnen we benoemen als horizontale verschillen. Wanneer er een minimale diversiteit is op basis van *separation*, spreken we van perfecte overeenkomst. Zoals je kan zien in figuur 2 komt dit slechts voor wanneer alle leden in een eenheid dezelfde positie innemen en dus homogeen zijn. Maximale diversiteit is in dit geval waar te nemen wanneer de leden gelijk verdeeld zijn in twee groepen en zich aan de tegengestelde uiteinden bevinden. Bij veel *separation* als diversiteit worden een aantal uitkomsten verwacht, zoals een verminderde samenhang, meer interpersoonlijk conflict, wantrouwen en verminderde taakperformance (Harrison & Klein, 2007). Merk op dat die allemaal negatieve resultaten zijn.

Een andere vorm van diversiteit is *variety*, dit wil zeggen dat er verschillen zijn in disciplinaire achtergrond. Hierbij gaat het meestal om een verschil in informatie, kennis of ervaring tussen de leden. In tegenstelling tot de vorige vorm is hier geen sprake van hoog of laag. Er zal een maximale verdeling aanwezig zijn indien de leden van de groep allemaal verschillende informatie bezitten. Iedereen is verschillend en iedereen heeft zijn eigen standpunt. In tegenstelling tot deze maximale heterogeniteit, is het ook mogelijk om perfect homogeen te zijn. Dit is het geval indien

men allemaal dezelfde kennis bezit (zie figuur 2). De verwachte uitkomsten zijn bij deze vorm wel gunstig. Zo voorspelt men een hogere graad van creativiteit en innovatie, betere kwaliteit van beslissingen en meer flexibiliteit in de eenheden. Het enige nadeel is dat er een grotere kans is op taakconflict.

Tot slot spreken we over verticale verschillen wanneer er ongelijkheden zijn in aanzien of in rang, zoals bijvoorbeeld in loon, macht, prestige of status van een individu. In dit geval spreken we van *disparity*. De verdeling is hier asymmetrisch. Dit betekent dat er een hoge graad van *disparity* is indien tien procent van de leden van een eenheid een groot aandeel van het aanzien hebben, terwijl de andere negentig procent van de leden slechts het kleine aandeel bezit. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer één lid uit een groep van tien personen €1.000 verdient, terwijl de overige negen leden maar een loon hebben van €100 per persoon. Hier is duidelijk een onevenwicht waar te nemen. Zoals we in figuur 2 kunnen zien, is de *disparity* laag indien we te maken hebben met het omgekeerde geval. Volgens Harrison & Klein (2007) voorspellen sommige wetenschappers dat dit soort diversiteit interne competitie, differentiatie en afwijkingen tussen de leden zal uitlokken. Andere negatieve gevolgen die kunnen optreden zijn onderdrukking van creativiteit en een verminderde input van de leden.



Figuur 2. Pictorial representation of types and amounts of three meanings of within-unit diversity: Uit [Overgenomen uit] "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations," D. A. Harrison and K.J. Klein, 2007, *Academy of Management Review*, vol. 32, No. 4, p.11.

We concluderen dat deze drie soorten diversiteit erg verschillen in hun betekenis, patroon, operationalisering en consequenties. Opmerkelijk is dat enkel bij *variety* een grote diversiteit een positief effect heeft in een organisatorisch eenheid, terwijl de andere twee vormen negatieve gevolgen met zich meebrengen. Een duidelijk overzicht van enkele voorbeeldattributen, hun betekenis, de voorspelde uitkomsten en hun fundamentele theorie wordt op een rijtje gezet in tabel 1. Deze typologie van Harrison & Klein (2007) zal ik in de rest van mijn masterproef als basis gebruiken, waarbij het de bedoeling zal zijn de *variety* te maximaliseren en *separation* en *disparity* te minimaliseren.

Tabel 1. Meanings and Properties of Within-unit Diversity

Diversity Type	Meaning and Synonyms	Attribute Shape at Maximum Diversity	Attribute Examples	Predicted Outcomes ^a	Foundational Theories
Separation (on attribute S)	Composition of differences in (lateral) position or opinion among unit members, primarily of value, belief, or attitude; disagreement or opposition	<i>Bimodal</i> distribution, with half of unit members at highest and lowest endpoints of <i>S continuum</i>	Opinions, beliefs, values, and attitudes, especially regarding team goals and processes	Reduced cohesiveness, more interpersonal conflict, distrust, decreased task performance	Similarity attraction; social categorization; attraction, selection, and attrition (ASA)
Variety (on attribute V)	Composition of differences in kind, source, or category of relevant knowledge or experience among unit members; unique or distinctive information	<i>Uniform</i> distribution, with even spread of members across all possible categories of <i>V</i> (no continuum)	Content expertise, functional background, nonredundant network ties, industry experience	Greater creativity, innovation, higher decision quality, more task conflict, increased unit flexibility	Information processing; law of requisite variety; variation, selection, and retention (VSR)
Disparity (on attribute D)	Composition of (vertical) differences in proportion of socially valued assets or resources held among unit members; inequality or relative concentration	<i>Positively skewed</i> distribution, with one member at highest endpoint of <i>D continuum</i> and others at lowest	Pay, income, prestige, status, decision-making authority, social power	More within-unit competition, resentful deviance, reduced member input, withdrawal	Distributive (in)justice and (in)equity; status hierarchy; tournament; social stratification

^a Generally, but not in all diversity conceptualizations or studies.

Noot. Uit [Overgenomen uit] "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations," door D. A. Harrison en K.J. Klein, 2007, *Academy of Management Review*, vol. 32, No. 4, p.11.

We hebben het in voorgaande alinea's uitsluitend gehad over de term diversiteit is zijn ruime context, maar in de onderzoeksliteratuur zijn er verschillende soorten diversiteit gekend, zoals genderdiversiteit, etnische diversiteit, leeftijdsdiversiteit etc. In deze eindverhandeling zal ik me focussen op leeftijdsdiversiteit, om zo een gepast antwoord te kunnen formuleren op mijn centrale onderzoeksvraag. Wat verstaan we hier onder? Hoe wordt dit begrip precies omschreven in de literatuur? Welke effecten brengt het met zich mee? Hoe kunnen we het effectief managen? Op deze vragen zal ik gedurende het verdere verloop van deze masterproef antwoorden proberen formuleren. Om een goede structuur te behouden, zal ik starten met een betere toelichting van het begrip.

3.1.3. Leeftijdsdiversiteit

Situering

De arbeidsmarkt wordt getroffen door een nieuwe uitdaging: de vergrijzing van de bevolking. Dit is een gevolg van de toenemende levensverwachting. Daarnaast is er ook een ontgroening van de bevolking waar te nemen. Dit wijst op een afname van het aandeel jongeren in de bevolking, omwille van een dalend geboortecijfer (Belgian Federal Government, 2013). Omdat zowel het percentage ouderen, als de gemiddelde leeftijd van de bevolking stijgt spreken we over een 'dubbele vergrijzing'. Het is dus onder andere noodzakelijk dat de oudere werknemers langer aan het werk blijven en hiervoor is zowel bij de werknemers als bij de werkgevers een mentaliteitswijziging vereist. Enerzijds willen werknemers een vroegtijdige uittreding uit de

arbeidsmarkt en aan de andere kant maken werkgevers vaak negatieve associaties ten opzichte van oudere werknemers. Op deze vooroordelen komen we dadelijk terug. Daarnaast is er ook een trend vastgesteld door de OESO die er op wijst dat jongeren sneller gaan werken (OECD, 2014). Deze demografische veranderingen hebben tot gevolg dat de leeftijdsdiversiteit in organisaties toeneemt en de beroepsbevolking² zal stijgen.

Als we leeftijdsdiversiteit terugkoppelen naar de typologie volgens Harrison & Klein (2007), zien we dat alle drie de onderverdelingen ook hier van toepassing kunnen zijn, afhankelijk van de context waarin we ons bevinden. Zo kunnen we leeftijdsdiversiteit beschouwen als *separation* wanneer het een bepaalde positie reflecteert. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn in werknemer-comités voor pensioenvoordelen, waarbij de leeftijd van het individu de zelfinteresse in een bepaald beleid bepaalt. Indien een groep van software ingenieurs samengesteld is om een probleem op te lossen in het informatiesysteem van een bedrijf, kan leeftijd invloed hebben op de oriëntatie van programmeren die verkozen wordt. Door dit verschil in informatie, spreken we hier van *variety*. Tot slot kan leeftijd ook geassocieerd worden met status en dus behandeld worden als *disparity*. In bepaalde eenheden, zoals projectteams of specifieke werkgroepen, zullen oudere werknemers gezien worden als werknemers met meer ervaring of kennis, waardoor ze een hoger aanzien verkrijgen van de jongeren. Net zoals bij het algemene begrip van diversiteit, is het ook bij leeftijdsdiversiteit belangrijk om de *variety* te maximaliseren en de andere twee tot een minimum te houden, zodat de organisatie optimaal van de aanwezige leeftijdsdiversiteit kan genieten. In mijn verder onderzoek over leeftijdsdiversiteit zal ik me enkel focussen op de eerste twee vormen van diversiteit, namelijk *separation* en *variety*.

Stereotypering, vooroordelen en discriminatie op basis van leeftijdsdiversiteit

Butler (uit Kunze et al., 2011) was één van de eerste onderzoekers die een formulering maakte van het begrip *ageism*. Hij omschreef het begrip als een proces van systematische stereotypering en discriminatie ten opzichte van mensen omdat ze oud zijn. Dit concept is de dag van vandaag in een bredere structuur ingebed. Kunze et al. (2011) verwijst naar de mogelijke vooroordelen en de daarop volgende discriminatie tegen iedere leeftijdsgroep, inbegrepen de bias en oneerlijkheid ten opzichte van werknemers op grond van hun te jonge leeftijd, alsook hun te oude leeftijd.

Het is belangrijk dat iedereen, ongeacht zijn of haar leeftijd, gelijke kansen krijgt op de arbeidsmarkt, zowel bij de aanstelling als bij het ontslag (Plug, 2008). Dit is echter makkelijker gezegd dan gedaan omwille van de vele stereotypingen en vooroordelen die er heersen in de maatschappij, die voornamelijk betrekking hebben op de oudere werknemers. Een stereotypering kan omschreven worden als een generalisatie van een groep mensen, vaak op onvoldoende feiten gebaseerd (Nelson, 2009). Door het aanmeten van een stereotype aan een groep gaat men er automatisch van uit dat een persoon die toetreedt tot deze groepering deze eigenschappen ook meteen overneemt. Er zijn een aantal oorzaken waardoor deze ontstaan, zoals bijvoorbeeld het feit

² Beroepsbevolking: iedereen die 12 of meer uren per week betaald werk verricht en tussen de 15 en 65 jaar is, behoort tot de werkzame beroepsbevolking. De totale beroepsbevolking is dus de optelsom van de werkzame beroepsbevolking (zij die werk hebben) en de werkloze beroepsbevolking (zij die op zoek zijn) (OECD, 2004).

dat mensen geneigd zijn om de werkelijkheid te vereenvoudigen om het zichzelf makkelijker te maken om alles te begrijpen. Een andere reden is dat iedereen zichzelf wil definiëren en daarom groepen creëert om zich hierin te kunnen plaatsen (Fiske, 2004). Een vooroordeel aan de andere kant, is een emotioneel geladen oordeel dat gebaseerd is op onjuiste of missende informatie, waardoor er meestal een negatief gevoel ten aanzien van individuen uit specifieke groep gecreëerd wordt (Rudman, Ashmore, & Gary, 2001).

Knegtmans (2010) toont aan dat er ook veel vooroordelen zijn met betrekking tot de groep van ouderen. Oudere werknemers worden onder andere gezien als (te) duur omwille van de hoge arbeidskosten en als minder productief in het arbeidsproces omdat er een hoger ziekteverzuim waar te nemen is in hun leeftijdscategorie en ze vaak een lagere scholing gehad hebben. Langs de andere kant kunnen we beargumenteren dat oudere medewerkers meer werkervaring hebben waardoor hun productiviteit net hoger zou moeten liggen. Een ander vooroordeel dat aangehaald wordt, is dat ouderen werknemers in het algemeen eerder tegen vernieuwingen zijn en dit kan een belemmering vormen in de organisatie.

Wanneer mensen zich laten leiden door stereotyperingen of vooroordelen en op basis hiervan ook zullen handelen, kan dat leiden tot discriminatie. Discriminatie is het onrechtmatig onderscheid maken tussen gelijke mensen of groepen op basis van bepaalde kenmerken (van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Er bestaan verschillende soorten discriminatie zoals directe en indirecte discriminatie, bewust en onbewust discriminatie, positieve en negatieve discriminatie etc. Deze soorten discriminatie vormen in dit geval geen toegevoegde waarde en daarom zal ik hier niet dieper op ingaan.

In het werk van Kunze et al. (2011) wordt er ook gesproken over deze drie concepten. Hierbij baseren ze zich op de *tripartite view of bias* van Fiske om leeftijdsdiscriminatie te verklaren. Stereotyperingen worden volgens deze theorie geclassificeerd als het cognitieve component, vooroordelen worden beschouwd als het affectieve component en discriminatie als het gedragscomponent.

We zien duidelijk dat stereotyperingen en vooroordelen met betrekking tot leeftijd een probleem kunnen vormen in organisaties en het is dan ook de taak van het management om deze te minimaliseren om de samenwerking tussen jong en oud optimaal te kunnen laten verlopen. In het volgende onderdeel (3.2) zullen een aantal positieve en negatieve effecten met betrekking tot leeftijdsdiversiteit, aangetoond uit wetenschappelijk onderzoek, besproken worden. Deze zullen uitwijzen als de reeds besproken stereotyperingen en vooroordelen bevestigd of ontkracht kunnen worden. Voordat we hier mee verder gaan, bespreken we eerst een aantal theorieën die aan de basis van liggen van vele stellingen omtrent de negatieve effecten van leeftijdsdiversiteit.

3.1.4. Verklarende theorieën

Er zijn een aantal theorieën die de onderbouwing vormen van verscheidene onderzoeken naar leeftijdsdiversiteit. Onder andere Harrison et al. (2002) en Kunze et al. (2011) bespreken twee

paradigma's als verklaring waarom teamleden minder positieve attitudes hebben en minder sociale connecties vormen met medewerkers die ze beschouwen als minder gelijkend aan zichzelf wanneer er hoge levels van leeftijdsdiversiteit aanwezig zijn binnen het team. Ten eerste is er sprake van sociale fragmentatie tussen verschillende leeftijdsgroepen. Deze *social fragmentation* wordt gestimuleerd door twee theorieën: de *social identity* (Tajfel & Turner, 1986) en *social categorization theory* (Turner, 1987). Deze veronderstellen dat individuen zichzelf en anderen sneller definiëren en classificeren in een bepaalde groep op basis van dimensies die voor hen van persoonlijk belang zijn, zoals geslacht, ras, leeftijd. Als tweede verklaring is er het *similarity-attraction-paradigm*, wat zegt dat mensen sneller aangetrokken zullen zijn tot teamleden met wie ze zichzelf gelijkend beschouwen op basis van demografische karakteristieken. Dit zorgt ervoor dat personen liever homogenere groepen willen vormen (Byrne, 1971).

Kunze et al. (2011) gebruiken deze theorieën als verklaringen in hun onderzoek naar het effect van leeftijdsdiversiteit op het leeftijdsdiscriminatieklimaat, maar verwijzen ook naar andere motiveringen. Zo spreken Kunze et al. (2011) over de impliciete aanwezigheid van *career timetables*. Dit argument is ontwikkeld door Lawrence (1984) en veronderstelt dat er duidelijk leeftijdsnormen aanwezig zijn in een organisatie met betrekking tot het hiërarchische niveau dat een medewerker zou moeten bereiken op een bepaalde leeftijd. Indien men 'on track' is, wil dit zeggen dat men even snel gepromoveerd zal worden als een peer van dezelfde leeftijdscategorie. Het kan ook zijn dat de medewerker voor loopt of achter loopt op schema, waardoor bepaalde discriminatieproblemen naar voren kunnen komen. Door de demografische veranderingen en de groeiende leeftijdsdiversiteit worden deze normen vaker geschaad en ook toont onderzoek aan dat hier minder nauw mee omgegaan wordt bij jongere werknemers. Tot slot is er het concept van *prototype matching* dat suggereert dat de leeftijd van een medewerker vaak vergeleken wordt met de leeftijd van een prototypische collega, waarbij bepaalde jobs beschouwd worden als jobs voor jongere mensen, terwijl er ook functies zijn die meer geschikt lijken voor oudere personen of zelfs leeftijdsneutraal zijn (Shore et al., 2009). Leeftijdsdiversiteit zal in dit geval leiden tot een toenemend percentage van mismatches tussen de realiteit en de prototypes. Op basis van deze vier theorieën verklaren Kunze et al. (2001) het negatieve effect van meer leeftijdsdiversiteit op de sociale integratie van de leden, wat erop wijst dat hogere levels van leeftijdsdiversiteit positief gerelateerd zijn aan de percepties van het leeftijdsdiscriminatieklimaat in een bedrijf.

3.2. Welke positieve en negatieve effecten kan men binnen een organisatie waarnemen indien er sprake is van leeftijdsdiversiteit?

Nu dat er meer inzicht gebracht is in het begrip diversiteit en duidelijker is wat Harrison & Klein (2007) bedoelen met leeftijdsdiversiteit als *separation* en *variety*, zal ik me verdiepen in de effecten van leeftijdsdiversiteit en op de contingentiefactoren die een invloed hebben op de verbanden tussen de verschillende variabelen. Daarnaast zal er extra aandacht besteedt worden aan de moderatoren tijd en diversiteitsvriendelijk HR beleid, omdat deze van belang zijn om een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te formuleren. Bij nader inzien bleken de mediators

geen toegevoegde waarde te bieden omwille van de focus die gelegd wordt in de dit onderzoek. Deze zullen dus niet in detail besproken worden in deze masterproef.

Wanneer men het heeft over de gevolgen van leeftijdsdiversiteit, komt in de literatuur vaak het begrip *double-edged sword* naar boven (Horwitz & Horwitz, 2007). Dit wil zeggen dat er zowel positieve als negatieve effecten vastgesteld zijn in bestaand wetenschappelijke onderzoek. Concreet betekent dit dat er tot op de dag van vandaag geen eenduidige conclusies getrokken zijn omtrent deze gevolgen. Desondanks kunnen de consequenties van leeftijdsdiversiteit een grote impact hebben binnen een organisatie en daarom moeten deze voldoende aandacht krijgen.

3.2.1. Positieve effecten

Er werd door verschillende onderzoekers reeds veel aandacht geschonken aan de positieve invloed van (leeftijds)diversiteit op de prestaties van een bedrijf. Vele auteurs vonden dezelfde voordelen, maar konden elkaar op sommige vlakken toch nog aanvullen. Ik zal in dit onderdeel een duidelijk overzicht geven van alle bevinden omtrent de positieve effecten van leeftijdsdiversiteit.

Het grootste voordeel is volgens vele onderzoekers het grote scala van kennis, meningen en visies dat aanwezig is in een heterogene groep. Dit heeft een aantal positieve effecten tot gevolg. Zo zal deze grote verscheidenheid onder andere de creativiteit binnen een organisatie stimuleren en kan het leiden tot meer innovatieve producten en diensten, wat op zijn beurt zorgt voor concurrentievoordeel (Hewlett, Marshall, & Sherbin, 2013; Jayne & Dipboye, 2004; Knechtmans, 2010; Van de Ven et al., 2004; van der Zee & van Oudenhoven, 2006). Let wel op, de verhoogde creativiteit van een groep is afhankelijk van het soort taak dat men uitvoert. Daarnaast zorgt deze veelzijdigheid aan standpunten ook voor meer ideeën omtrent bepaalde onderwerpen. Knechtmans (2010) beweert dat de kwaliteit van de genereerde ideeën hoger zal zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de onderlinge discussie de kwaliteit van een beslissing kan verhogen. Echter, van der Zee & van Oudenhoven (2006) hebben aangetoond dat er slechts betere besluitvorming zal zijn indien de verschillende standpunten niet onderdrukt worden en iedereen zijn mening durft uiten. Deze verschillende inzichten hebben dus niet enkel een betere besluitvorming als resultaat, maar ook een grote capaciteit om problemen op te lossen. Daarnaast is er een effect van diversiteit waar te nemen op onze leervermogen. Meer diversiteit zal namelijk leiden tot een beter proces van leren en ontwikkeling en ook is aangetoond dat het bijdraagt tot een actieve cognitieve verwerking.

Indien de organisatie leeftijdsdiversiteit aanvaardt en hiermee rekening houdt, zal men volgens Plug (2008) bij de rekrutering terugvallen op de gehele arbeidsmarkt in plaats van op een bepaalde leeftijdsgroep. Door dit optimale gebruik van de arbeidsmarkt, kan met dus verder reiken dan het traditionele deel van de markt en ook de *high potentials* bereiken. Zij zullen namelijk graag willen werken voor een onderneming waar rekening gehouden wordt met de eigenheid van ieder individu (Jayne & Dipboye, 2004; Van de Ven et al., 2004). Hieruit volgt dat de medewerkers zich meer betrokken en gemotiveerd zullen voelen, omdat er meer rekening gehouden wordt met de individuele verschillen in kennis, competenties, leerstijlen, motivatie etc. waardoor iedereen zijn talenten ten volle kan benutten. Dit uit zich in een hogere productiviteit, een lager percentage

verzuim en minder uitstroom. Tot slot zullen deze talentvolle personeelsleden zich erg tevreden voelen, waardoor het makkelijker is om de talentvolle medewerkers aan de organisatie te binden (Taylor, 2001; Van de Ven et al, 2004).

De globale economie vereist trouwens dat organisaties een divers personeelsbestand hebben zodat ze effectiever kunnen omgaan met het meer diverse klantenbestand. Diversiteit in de groep van medewerkers heeft een positief effect op de klanten. De organisatie kan hierdoor onder andere een bredere klantengroep bereiken, een betere klantenfocus handhaven en een hogere klantentevredenheid verkrijgen. Dit kunnen we verklaren door de aanwezigheid van diverse kennis in de organisatie, dat ervoor kan zorgen dat men zich gerichter kan focussen op bepaalde groepen en beter kan inspelen op bepaalde verwachtingen en wensen van de consumenten. Daarnaast is aangetoond dat klanten het fijn vinden als ze zich kunnen identificeren met de organisatie en hun medewerkers. Er zal dus een beter begrip van de afzetmarkten zijn en de organisatie zal een hoger marktaandeel kunnen verwerven indien er diversiteit aanwezig is. Kortom, men kan niet alleen meer klanten bereiken door rekening te houden met diversiteit, ook krijgt men toegang tot een bredere groep potentiële medewerkers (Jayne & Dipboye, 2004; Plug, 2008; Taylor, 2001; Van de Ven et al., 2004).

Tot slot zijn er nog enkele andere positieve effecten van diversiteit aangetoond uit wetenschappelijk onderzoek zoals bijvoorbeeld een beter imago, omdat men gezien wordt als een maatschappelijk verantwoorde onderneming (Jayne & Dipboye, 2004; Plug, 2008; TNO, 2004). Ook zal het percentage rechtszaken over discriminatie en ongelijke behandeling op de werkvloer lager zijn, waardoor onnodige kosten vermeden kunnen worden (Taylor, 2001).

Hoewel deze positieve effecten ook toepasbaar lijken voor leeftijdsdiversiteit, mogen we dit niet veronderstellen omdat ze enkel getest zijn voor diversiteit in de ruime context. In punt 3.2.3. komt het raamwerk van Backes-Gellner & Veen (2013) aan bod, waarbij er wel specifiek gefocust wordt op leeftijdsdiversiteit.

3.2.2. Negatieve effecten

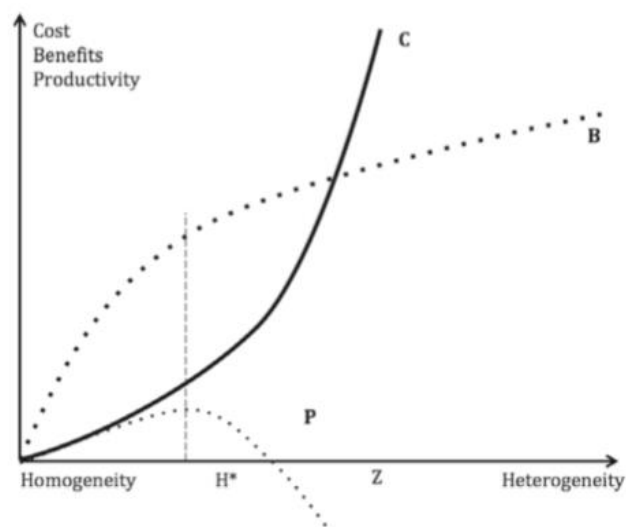
Uiteraard zijn er ook een aantal neveneffecten vast te stellen bij die fenomeen zoals Hendriks (2004), Knegtmans (2010) en van der Zee & van Oudenhoven (2006) in hun werkstukken bespreken. Ten eerste kan de grootte van het team coördinatieproblemen verhogen, het vermogen tot het bereiken van consensus kan belemmeren en samenwerking bemoeilijken (Hendriks, 2004). Daarnaast stelt Knegtmans (2010) dat het niet altijd makkelijk is om te werken met divers samengestelde teams. Hij start met de noodzaak aan zelfvertrouwen, om de verschillende opinies en mogelijke tegenspraak makkelijker te kunnen kanaliseren. Daarnaast kan diversiteit aanleiding geven tot een hoger personeelsverloop, een verminderde groepscohesie, een lagere verbondenheid met het bedrijf en meer conflicten indien het niet correct gemanaged wordt. Tot slot voegt hij nog toe dat diversiteit niet goed werkt indien er een bepaalde vorm van verbondenheid aanwezig is tussen de personen.

De kans op meer conflict wordt ook beaamd door van der Zee & van Oudenhoven (2006). Zij gaan hier dieper op in en spreken over twee soorten conflicten, namelijk relatie- en taakconflicten. Relatieconflicten worden gedefinieerd als conflicten die handelen over de verhoudingen tussen verschillende personen, terwijl taakconflicten gaan over de inhoud van het werk. Indien er geen vertrouwen heerst in een heterogene groep, kunnen taakconflicten snel overgaan tot relatieconflicten. Ook kan het zijn dat beide soorten conflicten aanwezig zijn, waardoor de creativiteit belemmert wordt. Vertrouwen is hier de sleutel tot succes.

3.2.3. Theoretisch kader van Backes-Gellner & Veen

We vervolledigen ons overzicht met het theoretisch kader van Backes-Gellner & Veen (2013). Zij focussen zich op de relatie tussen de individuele leeftijdseffecten en de productiviteit van het bedrijf. Tot nu toe wordt de productiviteit simpelweg beschouwd als de som van de individuele prestaties, maar werd er geen rekening gehouden met de complementariteit tussen de medewerkers. Dit complementaire effect zal sterker zijn naarmate er meer diversiteit in de organisatie aanwezig is en daarom is het belangrijk dat we hier aandacht aan besteden. Backes-Gellner & Veen (2013) beargumenteren dat ook leeftijdsdiversiteit hier onder valt, aangezien het additionele kennis en capaciteiten toevoegt waardoor de waarde van het geheel zal toenemen. Dit is de reden waarom niet enkel de individuele, maar ook de interactie van de verschillende individuele leeftijdseffecten relevant zijn voor de productiviteit van de organisatie.

Het theoretische model zal een beter beeld geven van hoe leeftijdsdiversiteit de bedrijfsproductiviteit beïnvloedt en onder welke omstandigheden deze effecten positief of negatief zullen zijn. We werken met een kosten-baten raamwerk dat uit drie componenten bestaat: de voordelen van diversiteit, de nadelen van diversiteit en een contextuele factor, meer bepaald de taakvereisten van de onderneming. Door deze contextuele factor is het niet onmiddellijk duidelijk als en wanneer een combinatie van oude en jonge werknemers gunstig is. Zoals we in figuur 3 kunnen zien, geeft de horizontale as de graad van de leeftijdsdiversiteit weer, terwijl de verticale as de diversiteitskosten, -opbrengsten en de gehele productiviteit omvat. Deze meten we op het



Figuur 3. Cost and benefits of age diversity and overall productivity: Uit [Overgenomen uit] "Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies - large-scale empirical evidence on company productivity," U. Backes-Gellner en S. Veen, 2013, *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, No. 3, p.282.

niveau van de waarde van alle producten en diensten die verkocht worden door de onderneming en worden uitgedrukt in monetaire termen. Kortom, de y-as meet de totale toegevoegde waarde behaald door alle werkkrachten van het bedrijf, ongeacht van hun job of type taak.

Voordelen van toegenomen leeftijdsdiversiteit

We zullen starten met de positieve effecten van leeftijdsdiversiteit, die in figuur 3 weergegeven worden door de stippellijn met letter B (benefits). Deze zijn volgens Backes-Gellner & Veen (2013) voornamelijk te wijten aan drie belangrijke processen. Ten eerste zullen werkgroepen van medewerkers met diverse leeftijden samen een groot scala van kennis, interpretaties en voorkeuren bezitten. Jonge en oude werknemers zullen ook op een ander niveau zitten. Zo hebben jonge medewerkers meer academische vaardigheden, maar minder werkervaring en ook op sociaal vlak zijn zij vaak minder ontwikkeld. Voor hun oudere collega's daarentegen geldt het omgekeerde. Door deze twee groepen te combineren kan men het risico op innovatie-aversie en eenzijdigheid in de organisatie verminderen. Samengevat kunnen we zeggen dat Backes-Gellner & Veen (2013) aantonen dat een combinatie van meer leeftijdsdiverse medewerkers het geheel van de kennis van de werkkrachten doet stijgen, wat een positief effect heeft op de probleemoplossing en de productiviteit van de onderneming. Daarnaast kan leeftijdsdiversiteit helpen bij het beperken van het incentiveprobleem. Hiermee wordt bedoeld dat in een homogene leeftijdsgroep minder carrièremogelijkheden aangeboden zullen worden aan de jongere medewerkers. Dit is te wijten aan het grote aantal oudere collega's uit de organisatie die staan te wachten om een stap naar boven te zetten op hun carrièreladder. Het gevolg hiervan is dat de nieuwe, jongere medewerkers sneller gedemotiveerd zullen zijn, omdat de kans op promotie gebaseerde incentives onbereikbaar lijkt. Indien we te maken hebben met een meer leeftijdsdiverse groep, zou dit probleem veel minder voorkomen omdat de kans op een promotie voor de jongeren realistischer lijkt. Omwille van deze betere carrière incentives voor iedereen, zal de productiviteit in zulke groepen verhogen (Backes-Gellner & Veen, 2013). Tot slot heeft onderzoek van Backes-Gellner & Veen (2013) aangetoond dat het bij homogene leeftijdsgroepen moeilijker is om bedrijfsspecifieke kennis over te dragen van generatie op generatie. Een oorzaak hiervan is dat werknemers met belangrijke kennis sneller de onderneming zullen verlaten, dit valt onder andere te verklaren door ons vorige argument. Daarnaast zijn er vele positieve kenmerken toe te schrijven aan oudere werknemers, zoals hun jarenlange ervaring en de daaruit voortvloeiende kennis, maturiteit, grote zelfstandigheid en loyaliteit, die moeten worden overgedragen aan de jongere medewerkers (Merckx & Hellemans, 2004). Deze transfer kan enkel plaatsvinden in een leeftijdsdiverse groep, waarbij de oudere werknemers dienen als *standard bearers* en de jongere werknemers meer socialiseren.

Nadelen van toegenomen leeftijdsdiversiteit

Naast deze positieve effecten, bespreken Backes-Gellner & Veen (2013) in hun model ook drie nadelen ten gevolge van leeftijdsdiversiteit, die samen de volle lijn met letter C (costs) vormen in figuur 3. Een eerste nadeel dat ze aanhalen zijn de toegenomen communicatiemoeilijkheden. Bestaand onderzoek heeft aangetoond dat de communicatiekosten toenemen naarmate de heterogeniteit van een groep stijgt. Dit is onder andere te wijten aan het feit dat ieder individu

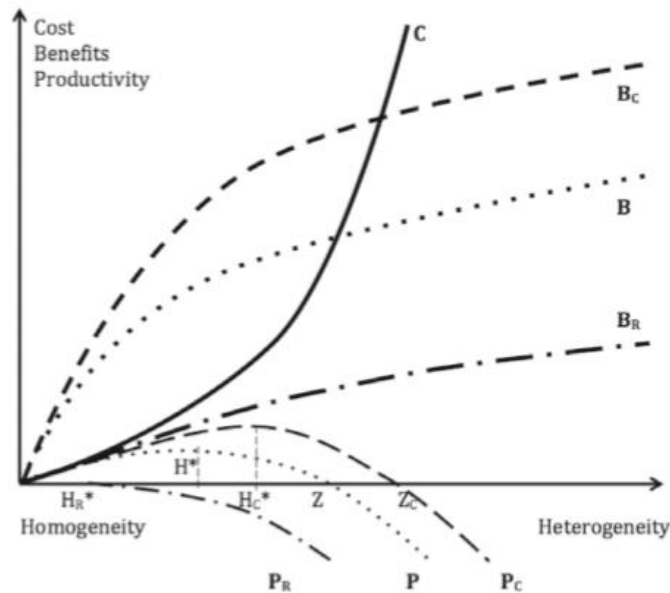
andere percepties heeft ten opzichte van een – objectief gezien – identiek evenement. Hierdoor wordt volgens Backes-Gellner & Veen (2013) cross-generationale communicatie verhinderd en zal een gemeenschappelijk aanvaardde aanpak voor probleemoplossing vermeden worden. Verschillen in waarden en voorkeuren bij de medewerkers hebben dan weer een negatieve impact op de teamproductiviteit. De uiteenlopende leeftijdsgroepen vertonen andere culturele en normatieve attitudes, wat de kans op waardenconflicten verhoogt. Dit zal op zijn beurt de graad van sociale integratie tussen de generaties verlagen met als finaal resultaat dat de productiviteit zal dalen. Ter aanvulling moet ook het hogere verlooppercentage aan dit lijstje toegevoegd worden. Dit percentage zal de hoogte in gaan wanneer de leeftijdsdiversiteit toeneemt, wat onder andere verklaard kan worden door de vorige effecten. Een hoger verloop zal leiden tot productiviteitsverlies door afwezigheid en aanpassingskosten. Deze kosten zullen nog hoger zijn indien we te maken hebben met gemeenschappelijke inspanningen of interactieve taken.

Gemeenschappelijke effect van kosten en opbrengsten van stijgende leeftijdsdiversiteit

Tot zo ver hebben we geconcludeerd dat zowel de opbrengsten als de kosten zullen toenemen indien er leeftijdsdiversiteit aanwezig is in een organisatie. Backes-Gellner & Veen (2013) baseren zich echter op de economische theorie waarbij het gaat om het progressief stijgende karakter van de kosten indien de diversiteit toeneemt, namelijk: stijgende marginale kosten. Insgelijks kunnen we dalende marginale opbrengsten verwachten, wat wil zeggen dat de impact van deze opbrengsten zullen dalen indien er meer diversiteit aanwezig is. Dit is duidelijk terug te vinden in de grafiek van figuur 3. Om uiteindelijk te komen tot het gemeenschappelijk effect van de kosten en opbrengsten op de productiviteit moeten we de kosten aftrekken van de opbrengsten, zoals weergegeven in de grafiek door curve P (*productivity*). Deze curve volgt een omgekeerde U-vorm, omdat de kosten vanaf een bepaald punt groter zijn dan de opbrengsten en de productiviteitscurve hier terug zal afnemen. De totale productie van de stijgende leeftijdsdiversiteit is positief zolang de opbrengsten groter zijn dan de kosten en we ons dus aan de linkerkant van punt Z bevinden. Hou dus zeker rekening met deze marginale kosten en opbrengsten indien je een diverse organisatie bent.

Moderator: type taak

De resultaten van de onderzoeken met betrekking tot de relatie van leeftijdsdiverse werknemers op de prestaties van de organisatie zijn vaak niet duidelijk. Sommige studies leverden positieve effecten op, anderen kwamen negatieve resultaten uit en sommige onderzoeken vonden zelfs geen consistent effect voor leeftijdsdiversiteit. Backes-Gellner & Veen (2013) verwijzen naar moderatoren als gedeeltelijke verklaring voor deze inconsistente bevindingen. Volgens hun is de belangrijkste moderator taakvereiste. Deze moderator zal de grootte en de richting van het leeftijdseffect op de bedrijfsproductiviteit bepalen. Deze situatie wordt weergegeven aan de hand van het soort taak dat medewerkers moeten uitvoeren, zoals we kunnen zien in figuur 4.

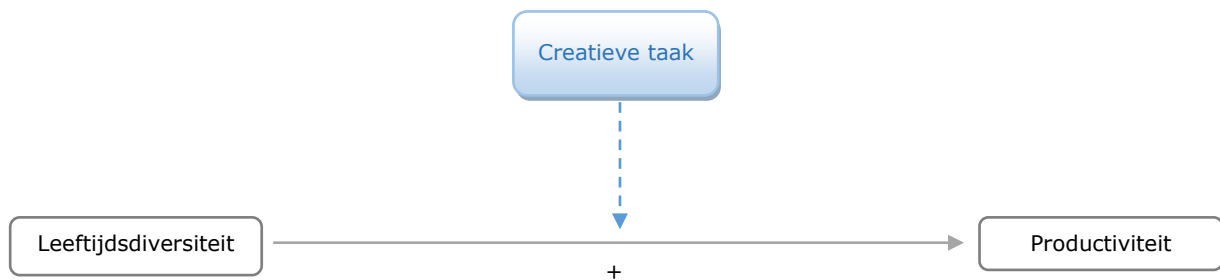


Figuur 4. Productivity effects of age diversity for routine versus creative tasks: Uit [Overgenomen uit] "Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity," U. Backes-Gellner en S. Veen, 2013, *Human Resource Management Journal*, Vol. 23, No. 3, p.282.

Als we naar de B-curve kijken, kunnen we zien dat deze naar omhoog verschuift – ceteris paribus – tot curve B_c indien we te maken hebben met taken met een hogere mate van creativiteit. Door deze stijging kunnen we ook een hogere productiviteitsgraad vaststellen (P_c) waarbij het hoogtepunt van de productiecurve meer naar rechts verschuift (H_c^*) en de productiviteit enkel negatief wordt bij een veel hogere graad van diversiteit, Z_c . Bij routinetaken zullen de voordelen van leeftijdsdiversiteit echter heel wat lager zijn (B_r). Als gevolg hiervan verschuift de productiviteitscurve P_r naar links, waardoor deze sneller negatief wordt. Het optimale diversiteitsniveau verschuift in deze omstandigheden verder naar links en kan in extreme gevallen zelfs terugzakken tot H_r^* . De kosten blijven in deze situaties constant.

We concluderen dat het effect van leeftijdsdiversiteit op de productiviteit daadwerkelijk afhangt van het type taak dat uitgevoerd wordt. Op basis van deze analyses werden hypothesen opgesteld voor creatieve taken versus routine taken. Deze hypothesen werden in de studie van Backes-Gellner & Veen (2013) getoetst en bleken significant te zijn. Dit wil dus zeggen dat indien het gaat om een taak met veel creativiteit of een taak waarbij men strategische en complexe problemen in een dynamische omgeving moeten oplossen, leeftijdsdiversiteit een positief effect heeft op de prestaties van een organisatie (zie figuur 5). Bij routine taken in een stabiele omgeving zal het omgekeerde effect optreden. Dit bewijs kan de verwarrende resultaten uit voorgaande studies helpen verklaren.

Tot slot wil ik nog een belangrijk bijproduct vermelden dat het onderzoek van Backes-Gellner & Veen (2013) heeft opgeleverd. Uit hun analyses is gebleken dat de organisatorische productiviteit niet noodzakelijk daalt bij een stijging van de gemiddelde leeftijd van de werkkrachten. Wanneer men de variabelen leeftijdsdiversiteit en type taak kan controleren, zal een stijging in de gemiddelde leeftijd zelfs een positief effect hebben op de productiviteit van het bedrijf.



Figuur 5. Positief modererend effect 'creatieve taak'

Om een beter inzicht te verkrijgen in de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en prestatie van een organisatie, is er reeds veel onderzoek gepleegd naar potentiële moderatoren en mediators. Deze variabelen verklaren namelijk de redenen van de inconsistente resultaten. Een eerste moderator, het type taak, is reeds aangehaald door Backes-Gellner & Veen (2013), maar ook andere variabelen kunnen van belang zijn op de relatie tussen de leeftijdsdiversiteit en prestatie van een onderneming. We focussen ons in dit deel op een aantal moderatoren die een bijdrage leveren aan de centrale onderzoeksvraag en die een meerwaarde zullen bieden tijdens het praktijkonderzoek.

Negatieve leeftijdsstereotypering door top managers en diversiteitsvriendelijk HR beleid

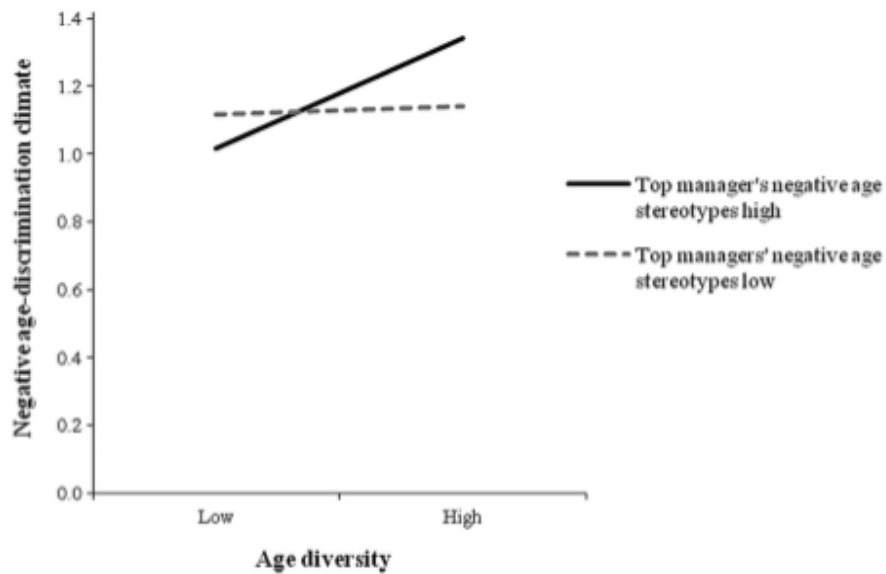
In het onderzoek van Kunze et al. (2011), dat reeds kort werd aangehaald bij de bespreking van de verklarende basistheorieën, werden de mediators een negatief leeftijdsdiscriminatieklimaat en collectieve affectieve toewijding besproken en onderzocht. Op deze mediators zullen we niet verder in gaan, maar deze studie zal wel de basis vormen voor hun volgende onderzoek over de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en bedrijfsperformance verder onderzocht. Ter aanvulling van zijn vorige studie, gaat hij nu dieper in op mogelijke moderatoren. We zullen zien dat deze moderatoren een rechtstreekse relatie hebben met het negatieve leeftijdsdiscriminatieklimaat dat in een organisatie kan heersen en zo ook een indirecte invloed kan hebben op de prestaties.

Kunze et al. (2013) conceptualiseert de waargenomen leeftijdsdiscriminatie als "een variabele die de gedeelde percepties van de redelijkheid van de werknemers reflecteert, met betrekking tot leeftijd gerelateerd organisatorisch gedrag, acties en procedures ten opzichte van bepaalde leeftijdsgroepen" (p. 416). Op basis van een aantal theorieën die reeds besproken zijn in punt 3.1.4. stellen Kunze et al. (2013) een eerste hypothese op waarbij verondersteld wordt dat leeftijdsdiversiteit positief gerelateerd is met de gedeelde percepties van een negatief leeftijdsdiscriminatieklimaat in bedrijven. Deze positieve relatie kan echter gemodereerd worden door verschillende organisatorische factoren.

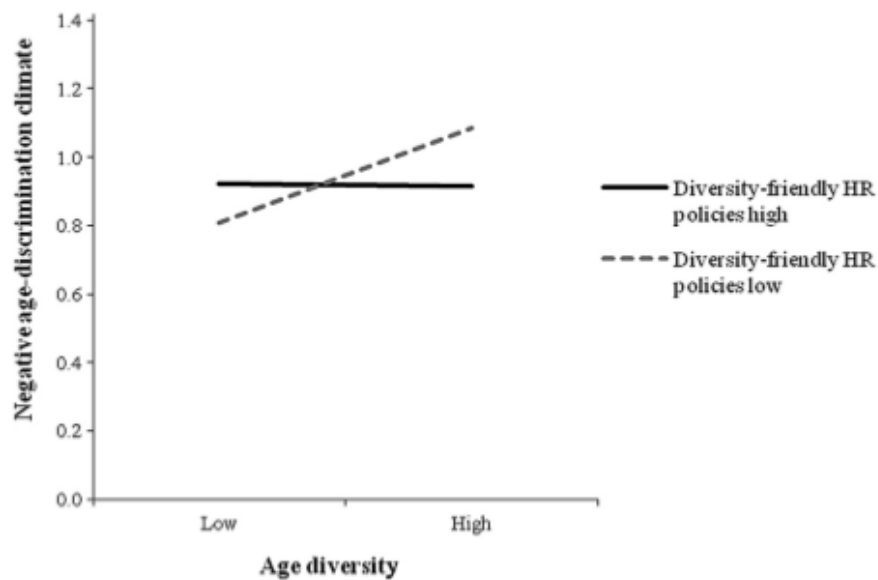
Een eerste moderator is de negatieve stereotypering van het topmanagement. Hoewel leeftijdsstereotypering kan verwijzen naar eender welke leeftijdsgroep, focussen ze zich in deze studie op de oudere medewerkers. Enkele negatieve stereotypingen omtrent ouderen beweren onder andere dat ze minder gemotiveerd zijn, een lagere bekwaamheid hebben om te leren en daarnaast erg kostelijk voor het bedrijf zijn. Andere voorbeelden van dit soort stereotypingen zijn reeds in punt 3.1.3. aan bod gekomen. Desondanks de meeste van deze stellingen ontkracht zijn

door wetenschappelijk onderzoek, blijven vele werkgevers zich hier op richten. Dit leidt duidelijk tot problemen op de werkvloer. Een tweede bemerking gaat uit naar de focus die we leggen op het topmanagement. Alle leden in een organisatie kunnen stereotypingen handhaven, maar indien het gaat om medewerkers die zich in een hoger segment bevinden, zal de handhaving van vooroordelen en stereotypingen veel schadelijker zijn. De reden hiervoor kunnen we terugvinden in de *upper echelons theory*, die zegt dat organisaties reflecties zijn van het topmanagement (Hambrick & Mason, 1984). Hiermee wordt bedoeld dat de attitudes en de gedragingen van topmanagers door de werknemers worden geïnterpreteerd als gewenst gedrag. Kortom, indien het topmanagement negatieve leeftijdsstereotypingen handhaaft, zal de kans op leeftijdsdiscriminatie in een onderneming groter zijn omdat werknemers onrechtstreeks aangemoedigd worden om oneerlijk gedrag te vertonen naar hun collega's of hun ondergeschikten. Dit uit zich in een positief modererend effect van de negatieve leeftijdsstereotypering door het topmanagement op het negatief leeftijdsdiscriminatieklimaat, wat we kunnen zien in figuur 6. Een bijkomende hypothese wordt opgesteld door Kunze et al. (2013) waarin verondersteld wordt dat deze stereotypering ook een belangrijke contextrol heeft op de indirecte relatie tussen leeftijdsdiversiteit en de bedrijfsprestatie. Indien er slechts een lage graad van leeftijdsstereotypering heerst bij het topmanagement, zal leeftijd een minder invloedrijk criteria zijn waardoor de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en het negatieve leeftijdsdiscriminatieklimaat zal verdwijnen. Dit heeft tot gevolg dat het negatieve leeftijdsdiscriminatieklimaat hierdoor zijn rol als moderator tussen de relatie van leeftijdsdiversiteit en bedrijfsprestatie zal verliezen. Bij een sterke aanwezigheid van negatieve leeftijdsstereotypering, zal de indirecte relatie negatief worden en de moderator wel een invloed hebben op de bedrijfsprestatie.

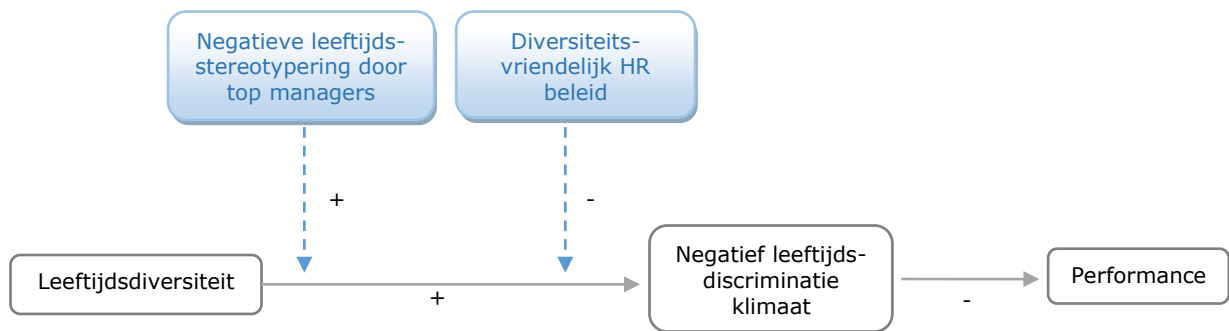
De variabele een diversiteitsvriendelijk HR beleid is de tweede moderator die behandeld wordt door Kunze et al. (2013). Zo'n beleid laat de medewerkers zien dat de organisatie respect heeft voor alle individuen en gelijke mogelijkheden voorziet voor al zijn personeelsleden, ongeacht hun demografische kenmerken. Dit heeft tot gevolg dat zelfs wanneer de werknemers een bepaalde vorm van leeftijdsdiscriminatie ervaren op individueel niveau, ze dit minder snel zullen veralgemenen tot de organisatie. Onder de voorwaarden van een sterk diversiteitsvriendelijk HR beleid zullen medewerkers meer geneigd zijn om hun werkgever als leeftijdsneutraal, correct en betrouwbaar te aanschouwen (Kunze et al., 2013). In deze situaties zullen de negatieve sociale categorisatie processen die geprikkeld worden door leeftijdsdiversiteit minder frequent voorkomen, waardoor de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en een negatief leeftijdsdiscriminatieklimaat niet meer significant is. Dit kunnen we verklaren doordat de werknemers de handelingen van de organisatie, met respect voor leeftijd, zullen reflecteren en toepassen op hun eigen gedrag en dus ook discriminatie zullen vermijden in heterogene groepen. Indien er geen goed leeftijdsvriendelijk HR beleid toepast wordt, zal leeftijdsdiscriminatie wel aangemoedigd worden. Dit wordt duidelijk weergegeven in figuur 7. Net zoals bij de vorige moderator wordt ook hier het negatieve leeftijdsdiscriminatieklimaat beïnvloed door de sterkte van de moderator. In dit geval zal een sterk diversiteitsvriendelijk HR beleid ervoor zorgen dat de indirecte relatie tussen leeftijdsdiversiteit en bedrijfsprestatie niet significant is. Deze relatie zal negatief zijn indien er slechts een zwak diversiteitsvriendelijk HR beleid in de onderneming heerst.



Figuur 6. Top managers' negative age stereotypes moderation: Uit [Overgenomen uit] "Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes," F. Kunze, S. Boehm en H. Bruch, 2013, *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 3, p.430.



Figuur 7. Diversity-friendly HR policies moderation: Uit [Overgenomen uit] "Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes," F. Kunze, S. Boehm en H. Bruch, 2013, *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 3, p.430.



Figuur 8. De modererende effecten van negatieve leeftijdsstereotypering door top managers en diversiteitsvriendelijk HR beleid: Uit [Overgenomen uit] "Organizational performance consequences of age diversity: inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes," F. Kunze, S. Boehm en H. Bruch, 2013, *Journal of Management Studies*, Vol. 50, No. 3, p.415.

Iedere relatie die besproken werd in het werk van Kunze et al. (2013), is hierboven aan bod gekomen. In totaal werden zeven hypothesen opgesteld en deze werden stuk voor stuk getest in een empirische studie van 147 bedrijven. Uit de resultaten bleek dat alle hypothesen significant waren, wat het model van Kunze et al. (2013) volledig ondersteunt. Een duidelijk overzicht wordt in bovenstaande figuur 8 gegeven. In het empirisch onderzoek van deze masterproef zal de moderator een diversiteitsvriendelijk HR beleid opnieuw getoetst worden, waarbij de link gelegd zal worden met de variabele tijd.

Tijd

In het onderzoek van Harrison et al. (2002) werd het effect van oppervlakkige en psychologische diversiteit op de groepsfunctionering getest. Oppervlakkige, oftewel *surface-level*, kenmerken zijn fysieke karakteristieken die gemakkelijk geobserveerd en gemeten kunnen worden zoals leeftijd, geslacht or ras. Ook met de term demografische kenmerken, reeds besproken in onderdeel 3.1.1., kan hierna verwezen worden. Op basis van deze kenmerken worden vooroordelen en stereotypingen gevormd. Met psychologische – *deep-level* – diversiteit wordt dan weer verwezen naar de verschillen in psychologische kenmerken, zoals persoonlijkheid, waarden en attitudes. Bij het onderzoeken van de samenwerking binnen een diverse groep werd de variabele tijd gebruikt als medium om deze samenwerking te verbeteren. De leden zouden namelijk de kans krijgen om persoonlijke en taakgerelateerde informatie te delen met elkaar, waardoor men elkaar beter leert kennen. Hierdoor zullen de oppervlakkige kenmerken die men van elkaar heeft omgezet worden in psychologische kenmerken, waardoor de taakperformance van een team verbeterd. Harrison et al. (2002) stelden hieromtrent twee hypothesen op waarin gesteld werd dat naarmate teamleden meer samenwerken, de impact van de oppervlakkige diversiteit op de sociale integratie binnen een team zal afnemen en de psychologische diversiteit zal toenemen. Beide hypothesen bleken significant. Dit wil ook zeggen dat naarmate de sociale integratie binnen een team toeneemt, dit een positief effect zal hebben op de prestaties van het team.

Conclusie

Als we bovenstaande bevindingen over de verschillende moderatoren samenvatten, kunnen we stellen dat onder andere creatieve taken voor een hogere productiviteit zorgen (Backes-Gellner & Veen, 2013). Ook is aangetoond dat de moderator negatieve stereotypering door top managers de negatieve relatie tussen leeftijdsdiversiteit en het leeftijdsdiscriminatieklimaat zal versterken. Een diversiteitsvriendelijk HR beleid daarentegen verzwakt deze negatieve relatie en heeft dus een indirect positief effect op de bedrijfsperformance (Kunze et al., 2013). Tot slot is aangetoond door Harrison et al. (2002) dat tijd een essentiële variabele is voor het verbeteren van de samenwerking binnen een divers team.

3.3. Welke vormen bestaan er om leeftijdsdiversiteit in organisaties te managen en hoe effectief zijn deze?

Dankzij bovenstaand overzicht van de organisatorische variabelen die een rol spelen in de relatie van leeftijdsdiversiteit op de prestatie van een organisatie, zijn we alweer een stap dichterbij de verduidelijking en verklaring van onze centrale onderzoeksvraag. We weten nu dat een diversiteitsvriendelijk HR beleid de *separation* effecten kan verminderen en de *variety* effecten kan stimuleren en zo een indirect effect kan uitoefenen op de prestatie van een onderneming. We zagen dat ook tijd hierbij een belangrijke rol speelt. Nog belangrijker is om te weten hoe een organisatie zo'n diversiteitsvriendelijk HR beleid kan ontwikkelen en welk effect deze initiatieven hebben. Dit onderzoeksgebied zullen we in dit onderdeel exploreren. Niet enkel zullen acties door het HR management aan bod komen, maar ook initiatieven die buiten hun domein liggen zullen behandeld worden. Deze kunnen namelijk een oplossing bieden voor leeftijdsdiversiteit. Dit onderdeel legt de nadruk op de manier waarop de organisatie dit fenomeen managet. Indien dit op een correcte manier gedaan wordt, is de kans op succes en betere prestaties groter. De literatuur omtrent het managen van leeftijdsdiversiteit is helaas nogal schaars, maar uit een aantal onderzoeken en *best practices* omtrent reeds gedefinieerde diversiteitsinitiatieven is het wel mogelijk om bepaalde strategieën en technieken bloot te leggen die de HR beoefenaars kunnen faciliteren om positieve resultaten van diversiteit te verkrijgen.

Bij het ontwikkelen van nieuwe programma's is het belangrijk dat het HR team rekening houdt met de aanwezigheid van verschillende generaties in de organisatie. Meer bepaald werken vier generaties de dag van vandaag met elkaar samen, namelijk: de traditionelen (geboren voor 1946), de baby boomers (geboren in 1946-1960), generatie X (geboren in 1961-1979) en generatie Y (geboren na 1980). Deze generaties bevinden zich allemaal in de huidige arbeidsmarkt en komen door samenwerking met elkaar in contact (Wharton School, 2007). Om met deze verschillende leeftijdscategorieën te werken, moeten managers nieuwe programma's ontwikkelen waarbij jonge werknemers aangetrokken worden en tegelijkertijd de oudere, productieve personeelsleden hun pensioen kunnen uitstellen. Hou er rekening mee dat iedere generatie zijn eigen kenmerken en standpunten heeft, waardoor er andere dynamieken in de werkomgeving waargenomen kunnen

worden. Zo kunnen we vaststellen dat sinds de baby boomers in de arbeidsmarkt gekomen zijn, families waarbij zowel de man als de vrouw carrière willen maken de norm zijn geworden. Hierbij zijn er minder hiërarchische structuren in de organisatie waar te nemen en is er ook meer interesse in programma's die een grotere *work-life balance* waarborgen (Bell & Narz, 2007).

3.3.1. Diversiteitsmanagement

We beginnen met de verduidelijking van het begrip diversiteitsmanagement. Bassett-Jones (2005) omschrijft de term als het volgt: "*it refers to the systematic and planned commitment on the part of organizations to recruit and retain employees with diverse backgrounds and abilities. It is an activity that is mainly to be found within the HRM training and development domains of organizations*" (p. 170). Indien een onderneming verschillen tussen de individuen waardeert en hier mee omgaat, kan men dus spreken van het diversiteitsmanagement. Dit kan gemanaged worden aan de hand van een diversiteitsbeleid.

Volgens Plug (2008) maakt een diversiteitsbeleid gebruik van de verschillen en overeenkomsten tussen mensen. Ik zal in deze masterproef gebruik maken van volgende definitie: "een diversiteitsbeleid is een beleid dat gericht is op het bereiken van optimale en duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers, rekening houdend met al hun verschillen én overeenkomsten" (TNO, 2004, p. 8). Iedere onderneming bepaalt zelf hoe zijn diversiteitsbeleid er uit zal zien en men kan bij de vormgeving ervan zowel het management als de andere persoonsleden betrekken. Belangrijk is dat men inziet dat diversiteit niet beschouwd mag worden als een geïsoleerd probleem, maar dat het een geïntegreerd aspect binnen de organisatie is. Het implementeren van zo'n beleid en het opstellen van initiatieven om beter met leeftijdsdiversiteit om te gaan, is voornamelijk de taak van het HR management.

Motieven

Omwille van een aantal factoren stellen we vast dat diversiteitsmanagement een steeds prominentere rol inneemt binnen organisaties. Auteurs spreken vaak over drie categorieën van motieven om diversiteit te implementeren in een organisatie. We starten met het economische motief, waarbij het gaat om de toegevoegde waarde van diversiteit aan het resultaat van het bedrijf. Hierbij wordt diversiteit gezien als een weg om zo efficiënt en zo effectief mogelijk de organisatiedoelstellingen te realiseren (Knegtmans, 2010; SER, 2009). Indien er een goed diversiteitsbeleid gehandhaafd wordt, kan dit leiden tot betere bedrijfsresultaten en een verbeterde concurrentiepositie. Een aantal voorbeelden hiervan zijn een beter imago, een grote klantenbestand, hogere creativiteit, de juiste mensen willen aantrekken etc. Een tweede aspect zijn de demografische of maatschappelijke veranderingen in de arbeidsmarkt, zoals de vergrijzing en ontgroening van de bevolking (Knegtmans, 2010). Als onderneming kan men deze maatschappelijke veranderingen niet tegen gaan en is men onrechtstreeks verplicht om hieromtrent maatregelen te nemen, omdat ze niet alleen invloed hebben op de samenstelling van het personeelsbestand, maar ook op hun afzetmarkt (SER, 2009). Daarnaast behoort de organisatie een afspiegeling te zijn van de huidige samenleving, meer bepaald hebben we het hier

over de moreel-ethische motieven (SER, 2009; Van de Ven et al., 2004). Maatschappelijk verantwoord ondernemen is hier het sleutelwoord. Dit wil zeggen dat organisaties zich mede verantwoordelijk voelen voor het verminderen van ongelijkheid in de samenleving en streven daarom naar een personeelsbestand waar alle medewerkers gelijke kansen krijgen. Deze categorie heeft voornamelijk een grote invloed op het imago en de reputatie van een organisatie (Knegtmans, 2010).

Tot slot zijn er nog twee motieven die niet onder de noemer van één van de bovenstaande drie categorieën vallen, maar door enkele auteurs wel als relevant beschouwd worden. Een eerste element is de druk van buitenaf die er voor zorgt dat organisaties aan diversiteitsmanagement doen. Hiermee bedoelen we onder ander de wetgeving en EU-richtlijnen inzake gelijke behandeling, die stellen dat mensen hetzelfde behandeld worden ongeacht leeftijd, geslacht, handicaps, religieuze overtuiging of seksuele geaardheid (SER, 2009; Van de Ven et al., 2004). Op deze manier worden ondernemingen verplicht om maatregelen te nemen om beter om te gaan met diversiteit. Ten tweede spreken Van de Ven et al. (2004) ook van individualisering, wat wil zeggen dat mensen steeds meer gezien willen worden als een individu met de erkenning van hun unieke eigenschappen en wensen. Dit zou ook een reden zijn om een goed management te voeren omtrent diversiteit.

Diversiteitsprogramma's

Diversiteitsmanagement kan omgezet worden in de praktijk door bepaalde programma's uit te werken en te implementeren in de dagdagelijkse werking van een organisatie. Dit kan op diverse manieren en door middel van verschillende activiteiten tot uiting komen. Jayne & Dipboye (2004) bekijken de mogelijke initiatieven met betrekking tot de aanwerving, het behoud en de ontwikkeling van de personeelsleden. Ook voor het ontwikkelen van externe relaties met partners, communicatie en training worden er specifieke programma's opgezet om diversiteit te managen. Een overzicht hiervan wordt weergegeven in onderstaande tabel. Merk op dat het hier niet enkel over leeftijdsdiversiteit gaat, maar over diversiteit in zijn algemene vorm.

Volgens Harrison et al. (2002) moeten managers een manier vinden om teamleden die op een fundamentele manier van elkaar verschillen beter te integreren. Een eerste mogelijkheid om dit te doen, is door de ontwikkeling van specifieke programma's die verder kijken dan de aangenomen negatieve effecten van oppervlakkige diversiteit en die ook de psychologische verschillen aanpakken. Een job analyse zou hiervoor een oplossing kunnen zijn waarbij er effectieve teams samengesteld kunnen worden op basis van minimale diversiteit als *separation* en maximale diversiteit als *variety*. Een tweede methode om oppervlakkige diversiteit te managen, is door programma's te creëren waarbij een goede beloningsstructuur uitgewerkt wordt om meer samenwerking in de groepen te stimuleren. Uit het onderzoek van Harrison et al. (2002) bleek echter dat de teamprestaties zullen verbeteren indien deze afhankelijk zijn van de individuele uitkomsten van de leden. Anders gezegd, een goede beloning zal de individuele prestaties verbeteren, waardoor de teamprestaties een hoger niveau bereiken. Op deze manier wordt er

frequenter en beter samengewerkt, waardoor de oppervlakkige verschillen vervangen zullen worden door de psychologische diversiteit.

Tabel 2. Activities Commonly Included in Diversity Initiatives

Strategic Initiative	Sample Interventions
Recruiting	<ul style="list-style-type: none"> • Employee referral programs • Diverse recruiting teams • Internship programs and sponsored scholarships • Job posting and advertising initiatives targeting specific groups • Minority conference and job fair attendance
Retention	<ul style="list-style-type: none"> • Corporate-sponsored employee resource or affinity groups • Employee benefits (e.g., adoption, domestic partner, elder care, flexible health, and dependent spending accounts) • Work life programs and incentives (e.g. onsite child care, flexible work schedules, onsite lactation facilities)
Development	<ul style="list-style-type: none"> • Leadership development training programs • Mentoring programs
External Partnership	<ul style="list-style-type: none"> • Minority supplier programs • Community service outreach
Communication	<ul style="list-style-type: none"> • Award programs providing public recognition of managers and employees for diversity achievements • Newsletters, internal Web sites on diversity • Senior leadership addresses, town hall meetings, business updates
Training	<ul style="list-style-type: none"> • Awareness training on the organization's diversity initiative • Issue-based/prevention training (e.g., sexual harassment, men and women as colleagues) • Team building and group process training
Staffing and Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicated diversity staff • Executive and local diversity council

Noot. Uit [Overgenomen uit] "Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations," door M.E.A. Jayne en R.L. Dipboye, 2004, Human Resource Management, vol. 43, No. 4, p.412.

3.3.2. Implicaties van onderzoek en theorie m.b.t. diversiteitsprogramma's

Naast deze opsomming van mogelijk initiatieven bespreken Jayne & Dipboye in hun werk van 2004 ook een aantal implicaties waarmee het HR management rekening moet houden voor het succes van een diversiteitsprogramma. Uit reeds bekend onderzoek kunnen deze samengevat worden in vier algemene stellingen.

Ten eerste is het onwaarschijnlijk dat er één beste manier is inzake de werking van diversiteitsprogramma's. Onderzoek heeft aangetoond dat de voordelen van diversiteit afhankelijk zijn van situationele factoren zoals de organisatiecultuur, strategieën, de omgeving, de medewerkers en hun jobs. Zo toonde Elsass & Graves (1997) aan dat diversiteitsprogramma's sneller geaccepteerd worden in multiculturele organisaties met een positief diversiteitsklimaat. Een andere studie bewees dat bedrijven die meer groeien ook beter omgaan met deze programma's dan bedrijven die herstructureren of inkrimpen (Richard, 2000).

Succesvolle diversiteitsprogramma's moeten daarnaast ook gebaseerd zijn op specifieke doelen waarbij er feedback gegeven wordt over de mate waarin de programma's deze doelstellingen behalen. Hiermee wordt bedoeld dat doelstellingen die uitdagend, maar tegelijkertijd ook specifiek,

aanvaardbaar en realistisch zijn, zullen resulteren in een hogere bedrijfsprestaties. Vage, makkelijke objectieven zonder specifiek doel zullen daarentegen weinig effect hebben. Door duidelijke doelen voorop te stellen, zullen de diversiteitsinitiatieven dus een betere focus hebben op wat behaald moet worden, de ontwikkeling van effectieve strategieën aanmoedigen en de deelnemers energie geven. Cruciaal hierbij is dat vooruitgang geëvalueerd wordt en men de nodige feedback geeft (Arredondo, 1996; Jayne & Dipboye, 2004).

Een volgende implicatie is dat het succes van diversiteitsinitiatieven afhankelijk is van de manier waarop ze gekaderd worden. Onderzoek heeft aangetoond dat de psychologische kadering van een boodschap een grote invloed heeft op hoe deze worden waargenomen door de medewerkers en hoe men hier op reageert. Vandaar kunnen we zeggen dat diversiteitsprogramma's gekaderd moeten worden als uitdagingen en opportuniteiten om zo de kans op succes te vergroten. Ook de boodschap en de acties van het management moeten de implementatie van de programma's aanmoedigen, zoals aangetoond in een onderzoek van Rynes & Rosen (1995) met 785 HR medewerkers. De resultaten toonden aan dat de percepties van het top management omtrent diversiteitstraining de sterkste factor zijn voor een succesvol diversiteitsinitiatief. Daarnaast is een diverse samenstelling van het topmanagementteam ook een krachtige manier om diversiteit te ondersteunen (Jayne & Dipboye, 2004).

Tot slot zullen diversiteitsinitiatieven een grotere slaagkans hebben wanneer medewerkers zich identificeren met hun team en hun organisatie. Deze opvatting komt overeen met de reeds besproken *social identity theory*. Er zijn namelijk factoren in de werkomgeving die categorisatie prikkelen en zo de diversiteitsinitiatieven hinderen, maar tegelijkertijd zijn er ook elementen die de toepassing van een gemeenschappelijke identiteit aanmoedigen en zo de implementatie van diversiteitsinspanningen vergemakkelijken. De moeilijkheid voor het HR team is hier om de goede factoren te stimuleren en de medewerkers aan te moedigen om prioriteit te geven aan de identiteit van hun team over hun demografische groepsidentiteit. Tijd en contact zijn noodzakelijk om elkaar beter te leren kennen (Harrison et al., 2002) en ook moet een samenwerkende cultuur gestimuleerd worden (Jayne & Dipboye, 2004).

3.3.3. Acties om diversiteitsinitiatieven effectief te managen

Ondanks dat er veel gesproken wordt over diversiteit in organisaties, worden er vaak geen acties ondernomen. Dit zou onder andere verklaard kunnen worden door het feit dat managers niet weten wat diversiteit precies inhoudt of ze zich niet bewust zijn van de voordelen dat het oplevert. Daarnaast kan het ook zijn dat de manager niet over de juiste vaardigheden beschikt om een diversiteitsbeleid te implementeren of dat de organisatiecultuur dit niet toelaat. Nochtans is het cruciaal om aan diversiteitsmanagement te doen. In onderstaande alinea's zullen een aantal acties opgesomd worden om organisaties te helpen om diversiteitsinitiatieven te implementeren en correct te managen zodat leeftijdsdiversiteit geen issue meer vormt.

Het senior management

Om een organisatorische actie succesvol te implementeren is het eerst en vooral belangrijk dat het senior management hier volledig achterstaat en hieromtrent toegewijd is. Dit geldt ook voor de verschillende diversiteitsprogramma's. Consistent en actief leiderschap is nodig om diversiteit effectief te kunnen managen. Door managers verantwoordelijkheid te geven over bepaalde initiatieven, bouwen ze meer betrokkenheid en toewijding op. Om dit te stimuleren kan de organisatie bijvoorbeeld een diversiteitsraad oprichten op leidinggevend niveau om met de veranderingen om te gaan (Jayne & Dipboye, 2004; Merckx & Hellemans, 2004).

Organisatieniveau

Ook in de organisatie zijn er een aantal kritische succesfactoren nodig om te zorgen voor een effectieve implementatie van een diversiteitsprogramma. Ten eerste moet er een goed draagvlak gecreëerd worden door het management en moet dit management een duidelijke visie hebben met betrekking tot diversiteit. Daarnaast is het noodzakelijk dat diversiteit verankerd is in het bestaand beleid. Een vierde succesfactor is dat een diversiteitsbeleid integraal onderdeel moet uitmaken van de planning- en controle cyclus. Tot slot is een goede opvolging van het beleid nodig (TNO, 2004). Om dit allemaal te verwezenlijken, is er binnen de organisatie een belangrijke rol weggelegd voor het HR management.

Merckx & Hellemans (2004) vermelden ook dat het belangrijk is dat de organisatie de nodig middelen ter beschikking heeft om de initiatieven te implementeren en op te volgen. Daarnaast is het cruciaal dat de organisatie over voldoende en correcte informatie beschikt omtrent het onderwerp.

Medewerkersniveau

Om de effectiviteit van een diversiteitsinitiatief te verhogen, zijn er ook een aantal belangrijke elementen die op het niveau van de medewerkers genomen kunnen worden. Een eerste stap hierbij is het selecteren van de juiste medewerkers en ze voldoende trainen (Arredondo, 1996). Door een goede ondersteuning te bieden aan de medewerkers, kunnen ze hun talenten beter ontwikkelen en dit kan de productiviteit van de organisatie alleen maar ten goede komen. Daarnaast kan de organisatie bijvoorbeeld coaching geven of een mentor ter beschikking stellen, zodat de medewerkers zich voldoende kunnen ontwikkelen en een beter begrip krijgen van de diversiteitsinitiatieven (TNO, 2004). Dit kan een organisatie onder andere doen door de sterktes van ieder individu te begrijpen en uit te spelen, maar hier is een bepaalde kennis en begrip voor nodig binnen het team. Teambuildinginitiatieven kunnen de verwerving van interpersoonlijke kennis faciliteren, waardoor het team sneller in staat zal zijn om deze unieke vaardigheden optimaal te benutten. Dit is het gevolg van gedeelde informatie over persoonlijke achtergronden, vaardigheden, ervaring etc. waardoor er een diepgaander begrip binnen het team zal ontstaan (Jayne & Dipboye, 2004).

Flexibiliteit

Flexibele werkomstandigheden zijn volgens Bell & Narz (2007) een cruciale voorwaarde om met de uitdagingen van leeftijdsdiversiteit om te gaan. Hierbij hebben ze het onder andere over flexibiliteit in de uren dat de werknemers werken, de plaats waar ze werken, de toegankelijk tot technologie, hun professionele ontwikkelingsmogelijkheden etc. Op het eerste zicht zou je denken dat flexibele werkomstandigheden enkel aantrekkelijk zijn voor de jongere personeelsleden, maar onderzoek heeft aangetoond dat iedere generatie dit verkiest, weliswaar omwille van verschillende redenen. De aanleiding hiervoor bij de jongere werknemers zou het goede evenwicht tussen werk en privé zijn, voor de oudere personeelsleden maakt het brugpensioen deze programma's dan weer interessant. Programma's ter stimulatie van deze flexibiliteit helpen dus in het algemeen iedere werknemer om zijn werktijd en persoonlijke tijd optimaal te gebruiken. Door de huidige technologieën kunnen ondernemingen hier makkelijk op inspelen en genieten van de bijkomende voordelen.

Niet enkel kan men meer bekwame personen van alle leeftijden aantrekken, ook is er wetenschappelijk bewijs dat deze alternatieve werkomstandigheden het behoud van personeel en de werktevredenheid verbeteren. Daarnaast zorgen de flexibele werkomstandigheden voor een hogere flexibiliteit van de organisatie en kunnen kosten verminderd worden door onder andere programma's zoals telewerk³ en flextijd⁴. Het allerbelangrijkste voordeel is dat de werkgever de sterktes van zijn meest waardevolle bron, namelijk de werknemer, hierdoor kan maximaliseren (Bell & Narz, 2007).

Needs assessment

Om effectief te zijn is het uiterst belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de situatie waarin de organisaties zich bevinden. Een zorgvuldige beoordeling van de noden van de werknemers, de jobs en andere organisatorische elementen verzekert dat diversiteitskwesties correct gekaderd kunnen worden en men de juiste acties kan ondernemen (Jayne & Dipboye, 2004). Door deze evaluatie kan de onderneming het meest doeltreffende initiatief uitkiezen en implementeren in de meest geschikte afdeling, aangepast aan de noden van het bedrijf. De organisatiecultuur is hierbij een erg belangrijke situationele factor. Een bepaalde interventie kan misschien goed werken in de ene onderneming, maar kan helemaal niet geschikt zijn voor een ander bedrijf. Ook moet de organisatiecultuur diversiteit omarmen en het als een opportuniteit beschouwen om effectief te zijn. Dit kan onder andere mogelijk gemaakt worden door een senior management dat diversiteit ondersteund, zoals we hierboven aangehaald hebben (Arredondo, 1996).

³ Telewerk biedt de mogelijkheid om buiten de lokalen van de werkgever te werken (bv. thuis). TNO omschrijft het als het volgt: "arbeid die op afstand van de werk- of opdrachtgever wordt uitgevoerd met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT)"

⁴ Flextijd biedt de mogelijkheid om af te wijken van de vast werkuren door flexibelere uren toe te laten. De medewerker zal hiervoor de begin- en eindtijd aangeven. Dit zal automatisch omgezet worden naar gewerkte uren en zal op basis hiervan tegen de juiste percentages vergoed worden. Wederzijds vertrouwens is hierbij erg belangrijk.

Strategie

Bij het implementeren van diversiteitsprogramma's in de organisatie om veranderingen door te voeren, moeten de personeelsleden eerst en vooral de verandering begrijpen en aanvaarden. Hierbij is het belangrijk dat de strategie op een realistische en haalbare manier aan de bedrijfsresultaten gelinkt wordt. Om weerstand van de medewerkers te vermijden en medewerking te stimuleren, moet men duidelijk communiceren wat de reden is tot actie en hoe diversiteit exact kan bijdragen aan de bedrijfsprestaties. Men moet dit op een eerlijke manier doen en zowel de positieve als negatieve consequenties meedelen. Communicatieplannen met bewustwordings-trainingen kunnen een hulp zijn bij het opleiden en op de hoogte brengen van het personeel (Arredondo, 1996; Jayne & Dipboye, 2004).

Maatstaven en evaluatie

Het is cruciaal dat men na het invoeren van een diversiteitsprogramma nagaat wat het effect ervan was. Zinnige maatstaven moeten ontwikkeld worden om de effectiviteit hiervan te evalueren. Uit onderzoek van Kochan et al. (2003) blijkt dat weinig ondernemingen dit ook werkelijk doen, omwille van uiteenlopende redenen. Niet slim zo blijkt, want Jayne & Dipboye (2004) halen een aantal redenen aan om dit wél te doen. Door te werken met maatstaven zal een onderneming hun vooruitgang makkelijker kunnen nagaan. Daarnaast verzekert het ook dat de schaarse bronnen op de juiste plaatsen worden ingezet, kunnen bepaalde problemen vermeden worden en kan men bijsturen waar nodig (Merckx & Hellemans, 2004).

Er zijn verschillende gekende maatstaven die organisaties kunnen gebruiken om de effectiviteit van de diversiteitsinitiatieven na te gaan, zoals bijvoorbeeld het meten van het huidige demografische profiel⁵ van de organisatie en hoe het evolueert in de tijd. Andere data die geëvalueerd moet worden om het succes van diversiteitsmanagement te beoordelen, kan gehaald worden uit statistieken van het personeelsverloop, vragenlijsten, focusgroepen of interviews (Jayne & Dipboye, 2004). Specifieke aanpakken hieromtrent zijn nog niet voldoende onderzocht. Onthoud ook dat de voordelen van diversiteit zich niet van de ene dag op de andere voordoen, maar er verandering vereist is en dit vraagt enige tijd, zoals Harrison et al. (2002) eerder stelden.

Bovenstaande alinea's bespreken de implicaties en voorwaarden voor het managen van diversiteit in de brede opvatting van het woord, met uitzondering de literatuur van Bell & Narz (2007). Hoewel veel van de aangehaalde stellingen ook lijken te gelden in het geval van leeftijdsdiversiteit, zijn dit slechts veronderstellingen waarvoor nog geen wetenschappelijk bewijs bestaat. De literatuur omtrent het managen van leeftijdsdiversiteit is helaas nog erg beperkt. Uit verder onderzoek is wel gebleken dat ondernemingen initiatieven nemen voor dit soort diversiteit waarbij

⁵ Demografisch profiel = samenstelling van de bevolking naar bijvoorbeeld leeftijd, geslacht, nationaliteit, etniciteit en/of beroep. Met een demografisch profiel kan je de omvang, structuur en spreiding van de bevolking onderzoeken op basis van veranderingen van geboorten, sterftegevallen, migratie en veroudering doorheen de tijd.

de focus onder andere ligt op training, mentoring, employability⁶, geavanceerde professionele programma's om kennis over te dragen etc. (Drewniak, 2009). De waarde hiervan is echter nog niet wetenschappelijk aangetoond en vraagt voor verder onderzoek.

In dit derde hoofdstuk zijn de verschillende elementen aan bod gekomen die samen een goede basis voor mijn empirisch onderzoek vormen. Zo werd in het eerste deel dieper ingegaan op het begrip diversiteit en leeftijdsdiversiteit, om vervolgens de stap te zetten naar de bespreking van de bijhorende voor- en nadelen. Ook kwamen de moderatoren aan bod die een rol zullen hebben bij de toetsing van mijn conceptueel model. Tot slot werd dit hoofdstuk afgesloten met acties die organisaties kunnen nemen om beter om te gaan met dit fenomeen. In het empirisch onderzoek zal de invloed van bepaalde initiatieven verder onder de loep genomen worden. De uitkomsten van mijn onderzoek zullen aantonen als de hypotheses aanvaard of verworpen mogen worden.

⁶ Employability = de inzetbaarheid van de werknemers; het in staat stellen van de werknemers om zich aan te passen en te vernieuwen. Het is afhankelijk van de kennis, vaardigheden en capaciteiten van de werknemer en zal er voor zorgen dat men aantrekkelijk is/blijft voor de organisatie.

Hoofdstuk 4. Empirische studie

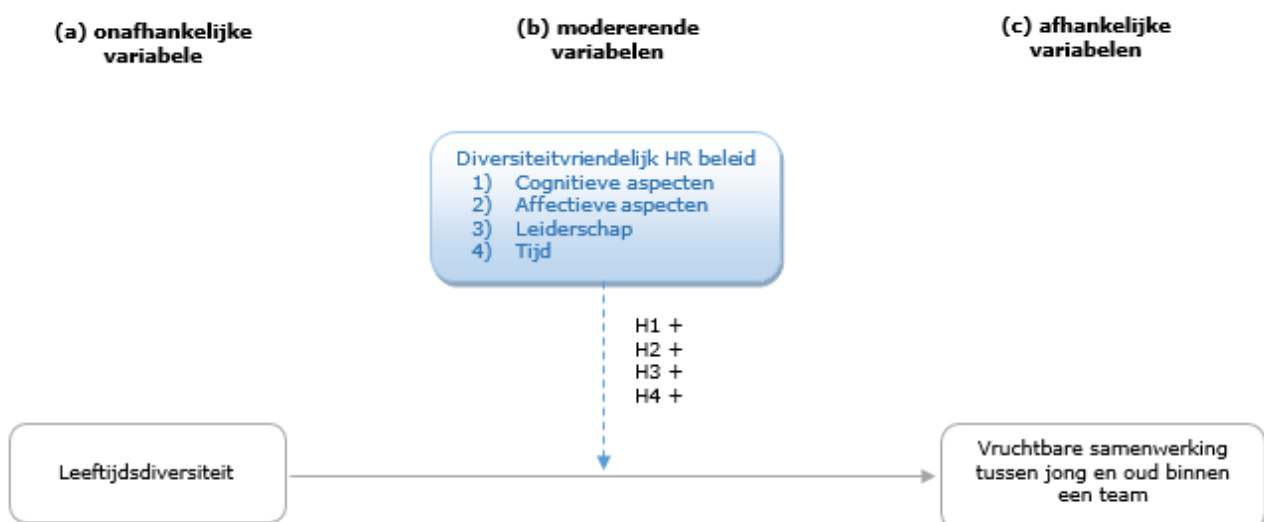
4.1. Conceptueel model en ontwikkeling hypotheses

4.1.1 Uitwerking conceptueel model

Het conceptueel model is de uitwerking van het theoretische kader van het onderzoek door nadere bestudering van de literatuur en de afbakening via onderzoek. Het zal een antwoord bieden op mijn centrale onderzoeksvraag: "Wat is de invloed van een diversiteitsvriendelijk HR beleid op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en het samenwerkingsklimaat binnen een organisatie?"

In verscheidene studies kwamen de negatieve effecten van diversiteit naar boven, terwijl resultaten van andere onderzoeken positieve gevolgen aantoonde. Dit kan verklaard worden doordat leeftijdsdiversiteit in sommige organisaties benut wordt als een *variety* maatstaf waarin optimaal gebruik gemaakt wordt van elkaars competenties, terwijl in andere organisaties diversiteit als een *separation* effect ervaren zal worden, waarin men te maken heeft met categorisatie en stereotypering. We hier opnieuw dus dat leeftijdsdiversiteit zowel een *separation* als een *variety* effect kan zijn. De mate waarin deze effecten opgaan, is afhankelijk van verschillende variabelen. In de meeste studies wordt uitgegaan van leeftijdsdiversiteit als *separation*, maar in mijn onderzoeksmodel zal het uitgangspunt leeftijdsdiversiteit als *separation* én als *variety* zijn. Welk effect de bovenhand neemt en in hoeverre er een positieve of negatieve uitkomst zal zijn, hangt erg af van wat er in een organisatie gebeurt om deze effecten te beperken of te stimuleren. Dit zal ik proberen te verklaren in mijn empirische studie. Deze verduidelijking kan een grote bijdrage leveren voor het onderzoek naar diversiteit in het algemeen.

Het HR beleid van een organisatie zal de sleutelvariabele spelen van mijn conceptueel model (figuur 9), waarbij *separation* geminimaliseerd moet worden en *variety* gemaximaliseerd, vermits



Figuur 9. Conceptueel model

goed verantwoord in het beleid. Het doel hiervan is dat de medewerkers elkaar beter leren kennen, waardoor de samenwerking vlotter zal verlopen. Belangrijk hierbij is om te weten welke kenmerken bijdragen tot zo'n beleid. We starten met de assumptie dat initiatieven op twee niveaus genomen kunnen worden, namelijk op cognitief en op affectief vlak. We zien daarnaast ook dat er een rol weggelegd is voor de leider van het team en dat tijd een belangrijke rol speelt.

Daarnaast moet de organisatie ervoor zorgen dat geen enkele groep het gevoel heeft dat leeftijdsdiversiteit een bepalende factor is, want indien bijvoorbeeld beoordeling of doorstroming gebaseerd zijn op senioriteit, kan dit irritatie opwekken bij de jongeren ten opzichte van de ouderen. We zien dat in de huidige maatschappij senioriteit nog frequent aanwezig is. Desondanks wordt hier maar zelden bij stilgestaan, omdat het vaak gezien wordt als een vanzelfsprekendheid. Het is belangrijk dat deze vanzelfsprekendheid uit het beleid gehaald wordt, omdat het anders een slechte invloed zou kunnen hebben op het samenwerkingsklimaat.

4.1.2. Leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team

Om te starten is het belangrijk om te weten welke onze afhankelijke variabele en onafhankelijke variabelen zijn. Uit de onderzoeksvraag kunnen we afleiden dat we het effect op een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team moeten onderzoeken, dit zal dus de afhankelijke variabele zijn in het model. Leeftijdsdiversiteit aan de andere kant zal de onafhankelijke variabele zijn. Let hierbij op dat er een onderscheid gemaakt wordt in de aard van de diversiteit. Zoals reeds aangehaald, zal ik in dit model twee soorten diversiteit uit de typologie van Harrison & Klein (2007) behandelen. Enerzijds is er diversiteit als *variety*, wat wijst op de taakgerelateerde verschillen zoals verschillen in informatie, kennis en ervaring. Het is de bedoeling om dit soort diversiteit te maximaliseren, omdat het onder andere leidt tot creativiteit en innovatie. Aan de andere kant nemen we ook diversiteit als *separation* in beschouwing. Dit soort moeten we minimaliseren, omdat het betrekking heeft op verschillen in normen en attitudes, waardoor individuen subgroepen zullen creëren waarin ze zich zullen plaatsen: wij versus zij. Er zal geen gebruik gemaakt worden van de laatste onderverdeling uit de bekende typologie, meer bepaald wordt diversiteit als *disparity* in dit model genegeerd. In het conceptueel model zullen we de twee behandelde vormen samenvoegen en als één geheel behandelen, omdat ze allebei op dezelfde manier gemeten zullen worden. A priori moet er dus geen onderscheid gemaakt worden tussen leeftijdsdiversiteit als *variety* en als *separation*, enkel de uitkomst van het onderzoek is belangrijk.

In het onderzoek zal ik werken met een leeftijdsdiverse populatie, vandaar dat ik de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en het samenwerkingsklimaat niet zal toetsen. Ik zal op zoek gaan naar elementen die het verschil in samenwerking verklaren en hiervoor zal ik beroep doen op een aantal andere factoren. Daarnaast zal ik in deze studie enkel nagaan in welke mate de *separation* en *variety* effecten aanwezig zijn en niet als deze daadwerkelijke geminimaliseerd of gemaximaliseerd worden. Dit is namelijk niet mogelijk met deze data van één moment.

4.1.3. Leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team: diversiteitsvriendelijk HR beleid

Met een diversiteitsvriendelijk beleid wordt een beleid bedoeld dat medewerkers laat zien dat de organisatie respect heeft voor alle individuen en gelijke mogelijkheden voorziet voor al zijn personeelsleden, ongeacht hun demografische kenmerken (Kunze et al., 2013). Indien er zo'n beleid aanwezig is, zullen werknemers handelingen van de organisatie, met respect voor leeftijd, reflecteren en toepassen op hun eigen gedrag waardoor de samenwerking in heterogene groepen bevorderd zal worden. Dit vormt de essentie van het onderzoek. Zoals reeds in het conceptueel model te zien was, heb ik deze variabele opgedeeld in vier aparte elementen en zullen hieromtrent dus ook vier hypothesen geformuleerd worden. Al deze elementen dragen bij aan een goed georganiseerd diversiteitsvriendelijk HR beleid.

Cognitieve en affectieve aspecten

Het doel van een diversiteitsvriendelijk HR beleid is om de negatieve effecten van het *separation* effect te verminderen door bepaalde initiatieven te ondernemen en op die manier diversiteit als *variety* te stimuleren. Eerst en vooral is het belangrijk om ervoor te zorgen dat de medewerkers elkaar beter leren kennen zodat hun band sterker kan worden. Dit kan een organisatie doen op twee manieren. Enerzijds zijn er de cognitieve elementen, waarbij de meerwaarde van een samenwerking tussen jong en oud wordt ingezien en de verschillen in competenties worden hier erkend en gewaardeerd. Dit is onder andere te verklaren omdat men een beter beeld krijgt over elkaars specialiteiten en ervaringen. Anderzijds is het ook belangrijk dat de affectieve band versterkt wordt door sociale evenementen te organiseren waarbij de medewerkers met elkaar in contact komen. Op deze manier wordt hun sociale band sterker en krijgt men meer sympathie voor elkaar op werkgebied en op persoonlijk vlak (Kunze et al., 2013).

Hypothese 1: Het organiseren van initiatieven waarbij cognitieve aspecten gestimuleerd worden, heeft een positieve invloed op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud, door de *separation* effecten te minimaliseren en de *variety* effecten te maximaliseren.

Hypothese 2: Het organiseren van initiatieven waarbij affectieve aspecten gestimuleerd worden, heeft een positieve invloed op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud, door de *separation* effecten te minimaliseren en de *variety* effecten te maximaliseren.

Leiderschap

Daarnaast zijn de waarden die top managers bezitten van groot belang. Hoe mensen fundamenteel in elkaar zitten, heeft invloed op hoe ze omgaan met anderen. Managers zullen de manier waarop ze zichzelf zien en wat ze zelf belangrijk vinden, reflecteren op anderen en op het beleid dat ze in een organisatie willen. Toegepast op het probleem van leeftijdsdiversiteit zal het

samenwerkingsklimaat verbeterd kunnen worden indien de leidinggevende van het team zelf belang hecht aan een goede samenwerking tussen jong en oud. Ook is het van belang dat de leidinggevende niet denkt en handelt in termen van leeftijd en hij of zij iedereen gelijk behandelt. Tot slot is het essentieel dat er een klimaat heerst waarin iedereen het gevoel heeft dat ze hun standpunt kunnen uiten, ondanks de verschillen aanwezig. Het top management kan hier het goede voorbeeld geven door een omgeving van psychologische veiligheid te creëren en de medewerkers de kans te geven om hun mening te uiten of vragen te stellen (Edmondson, 1999).

Hypothese 3: De rol van de leider van een team heeft een positieve invloed op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud, door de *separation* effecten te minimaliseren en de *variety* effecten te maximaliseren.

Tijd

Met de laatste variabele wordt er verwacht dat mensen het gevoel zullen hebben dat de samenwerking tussen zichzelf en andere medewerkers, voornamelijk uit andere leeftijdsgroepen, vlotter zal verlopen naarmate men langer met elkaar samenwerkt. De verklaring die hier achter schuilt is dat medewerkers elkaar steeds beter zullen leren kennen, waardoor de oppervlakkige kenmerken die men heeft over bepaalde personen zullen afnemen en vervangen worden door de werkelijk waargenomen kenmerken (Harrison et al., 2002). Dit is belangrijk omdat men op deze manier ook elkaars sterktes en zwaktes ontdekt. De medewerkers zullen meer raakvlakken creëren en elkaar meer leren waarderen, wat een positieve weerslag heeft op het samenwerkingsklimaat. Daarnaast draagt deze factor ook bij tot de vermindering van het handhaven van stereotyperingen. Stereotyperingen zullen namelijk blijven gelden indien jong en oud niet met elkaar in contact gebracht worden (Kunze et al., 2013). Tijd, in combinatie van bepaalde initiatieven, zal hierbij een belangrijke rol spelen om de stereotyperingen te laten vervagen en de samenwerking binnen een team te verbeteren.

Hypothese 4: Tijd heeft een positieve invloed op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud, door de *separation* effecten te minimaliseren en de *variety* effecten te maximaliseren.

4.2. Methode

4.2.1. Data verzamelingsproces en steekproef

Proces van dataverzameling

Bij het op zoek gaan naar een geschikte organisatie om deel te nemen aan dit empirisch onderzoek zijn er een aantal voorwaarden waarmee rekening gehouden moet worden. Ten eerste moet de organisatie te maken hebben met voldoende leeftijdsdiversiteit en dit zien als een probleem waarvoor het bereid is acties te nemen. Daarnaast is het noodzakelijk dat de verschillende

leeftijdsgroepen met elkaar in contact komen door een bepaalde vorm van samenwerking. Als derde criteria moet de organisatie groot genoeg zijn om het onderzoek er te houden. Voor het verkrijgen van een objectief beeld is een steekproef van 50-100 respondenten gewenst, afhankelijk van de grootte van de deelnemende organisatie. Hierbij is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat de gemiddelde respons van een enquête slechts 25% is. Voor de werkelijk zoektocht naar een bereidwillige organisatie heb ik op basis van eigen kennis en informatie op het internet een lijst opgesteld met potentiële kandidaten. Vervolgens heb ik contact opgenomen met hun via mail om het doel van het onderzoek te verduidelijken, hierbij ligt de nadruk op de vrijwilligheid van deelname. Deze e-mail kan u terugvinden in de eerste bijlage.

De organisatie die zal meewerken aan mijn onderzoek is de Universiteit Hasselt. Dit is een interessante kandidaat omwille van verschillende redenen. Eerst en vooral is de organisatie groot genoeg om mijn onderzoek er te houden, meer bepaald telt de Universiteit Hasselt zo'n 1.000 medewerkers. Hierdoor is het niet nodig om nog meer bereidwillige organisaties te zoeken en kan ik me dus enkel focussen op deze ene organisatie. Daarnaast is bekend dat de medewerkers van de Universiteit Hasselt creatief werk verrichten en op verschillende manieren divers zijn ten opzichte van elkaar, ieder individu is namelijk gespecialiseerd in een bepaald vakgebied. Ook weten we door nader onderzoek dat er op demografisch vlak verschillen aanwezig zijn. Tot slot is de mate van samenwerking cruciaal. We zien dat binnen de Universiteit jong en oud daadwerkelijk met elkaar in contact komen, maar dat dit bij bepaalde groepen frequenter is dan bij andere. Zo bestaan er onderzoeksgroepen en onderzoeksinstituten waar de leden van een groep samenwerken aan onderzoeksprojecten. We kunnen concluderen dat al deze elementen er voor zorgen dat de Universiteit Hasselt een ideale setting vormt voor mijn studie.

Via mijn contactpersoon van de personeelsdienst van de UHasselt, Anneke Winkelmolén, ben ik doorverwezen naar haar collega Johan Thijs, omdat hij meer thuis is in het fenomeen van leeftijdsdiversiteit. Het verdere contact zal dan ook voornamelijk via hem verlopen. Tijdens onze afspraak hebben we samen gebrainstormd en verder onderzoek gepleegd om meer zicht te krijgen in hoe ik het onderzoek best kan aanpakken. We zijn tot de conclusie gekomen dat het goed zou zijn als ik me enkel zou focussen op de leden van de verschillende onderzoeksinstituten van de UHasselt en bijvoorbeeld niet op alle personeelsleden. De reden voor deze keuze is dat de medewerkers van de onderzoeksinstituten het meest frequent met elkaar in contact komen voor een samenwerking, zoals reeds vermeld. De Universiteit Hasselt telt zeven onderzoeksinstituten, met een totaal van 503 personen. Deze populatie is voldoende groot om hiermee aan te slag te gaan. In het verdere verloop van deze masterproef zal ik spreken van onderzoeksinstituut A, B, C, D, E, F, G om de anonimiteit van de respondenten en de onderzoeksinstituten te verzekeren. Door te werken met zeven verschillende afdelingen, zal het achteraf ook extra interessant zijn om een vergelijking tussen deze onderzoeksinstituten te maken.

Verder heb ik ervoor gekozen om te werken met een gestructureerde vragenlijst, terug te vinden in de tweede bijlage, die elektronisch verzonden zal worden naar alle 503 medewerkers. In het eerste deel van deze vragenlijst wordt er gevraagd naar demografische gegevens, zoals leeftijd en geslacht. Daarnaast zijn de respondenten ook verplicht aan te duiden in welke faculteit en welk

onderzoeksinstituut ze werken en wat hun statuut is. Omdat anonimiteit verzekerd is, zal er niet gevraagd worden naar hun naam of andere persoonlijke informatie. Het tweede gedeelte bestaat uit 17 stellingen waarmee de opgestelde hypothesen getest kunnen worden. Bij deze stellingen handhaaf ik een 5-punts Likertschaal. De vragenlijst zal afgesloten worden met twee open vragen waar de respondenten suggesties en opmerkingen kunnen neerschrijven.

Bij de afsluiting van de vragenlijst stond het totale aantal participanten op 126, maar uit deze steekproef bleek dat slechts 95 respondenten behoorden tot één van de zeven onderzoeksinstituten én alle vragen hadden ingevuld. Dit maakt een responspercentage van 18,89, namelijk 95 van de 503 medewerkers. Dit percentage ligt lager dan de verwachte respons van 25%. Het is belangrijk dat hiermee rekening gehouden wordt bij de beoordeling van de resultaten. Voor een meer accurate analyse is een grotere steekproef aangeraden. Door de beperkte tijd en het beperkte aantal respondenten zullen we dit onderzoek eerder beschouwen als een verkennend onderzoek. De bedoeling hiervan is om bepaalde effecten en linken vast te stellen dit interessant kunnen zijn voor een uitgebreidere studie.

Representatieve steekproeven

Vooraleer er verder gegaan wordt met het meten van de effecten is het belangrijk om te weten dat alle groepen met een steekproef van x aantal personen representatief zijn met de populatie van het desbetreffende onderzoeksinstituut. Indien dit niet het geval is, zullen de resultaten van dat bepaald instituut ook niet behandeld worden, omdat deze geen meerwaarde bieden aan het onderzoek. Om deze selectie te maken gaan we te werk via een *one sample t-test*. Via deze t-toets is het mogelijk na te gaan als het steekproefgemiddelde gelijk is aan het theoretische populatiegemiddelde. Deze werkwijze herhalen we voor ieder onderzoeksinstituut apart.

De belangrijkste controlevariabele in dit onderzoek is de variabele leeftijd. Door een *one sample t-test* te trekken op basis van leeftijd, kunnen we zien welke groepen representatief zijn met de populatie en dus verder gebruikt kunnen worden bij de analyses. Uit tabel 3 blijkt dat onderzoeksinstituut A, D, E, F en G representatief zijn met hun populatie op basis van leeftijd. Dit kunnen we verklaren omdat de p-waarden van deze instituten groter zijn dan 0,10. In deze gevallen wordt de nulhypothese niet verworpen en mogen we er dus vanuit gaan dat de gemiddelde leeftijd van de steekproef en populatie niet significant verschillen. De representativiteit van instituut G moet wel met een korreltje zout genomen worden aangezien de p-waarde gelijk is aan 0,205, dit is beduidend lager dan de waarden van de andere vier instituten.

Dit resultaat moet genuanceerd worden door een andere factor, namelijk 'de grootte van de steekproef'. In tabel 4 op de volgende pagina kunnen we zien dat van de representatieve groepen in onderzoeksinstituten D en G minder dan 15% van de populatie de vragenlijst heeft ingevuld. Ondanks deze relatief lage responspercentages zullen we deze toch meenemen in de analyses

omdat de grootte van het instituut geen bepalende factor is. Houdt deze vaststelling echter wel in het achterhoofd bij de interpretaties van de resultaten.⁷

Op basis van het leidende criteria leeftijd, kunnen we concluderen dat onderzoeksgroep A, D, E, F en G een goede representatie vormen van hun populatie. Bij het analyseren en interpreteren van de resultaten zullen we dus enkel deze vijf onderzoeksinstituten behandelen en laten we de andere twee buiten beschouwing. Dit wil dus zeggen dat we eindigen met 71 bruikbare steekproef-eenheden.

Tabel 3. Verschillenanalyse (one sample t-test)

Onderzoeks-instituut	Populatie		Steekproef		Significantie
	Gemiddelde	Standaarddeviatie	Gemiddelde	Standaarddeviatie	
A	39,64	12,40	40,46	12,518	0,730
B	37,15	11,70	28,50	3,782	0,003
C	34,23	9,98	39,56	10,831	0,052
D	38,02	10,79	39,83	11,890	0,724
E	35,91	10,79	37,15	11,334	0,630
F	33,66	8,87	34,23	12,391	0,871
G	38,96	11,25	31,50	9,256	0,205
TOTAAL	36,69	11,27	37,57	11,609	/

Als de p-waarde > 0,10 wil dit zeggen dat er geen significant verschil tussen de populatie en steekproef waar te nemen is. Deze onderzoeksinstituten komen dus niet in aanmerking als representatieve steekproef

Tabel 4. Populatie en steekproef per onderzoeksinstituut

Onderzoeks-instituut	Totaal aantal medewerkers	Participanten	Participanten/totaal aantal medewerkers (per instituut)
A	135	28	20,74%
B	66	6	9,09%
C	80	18	22,5%
D	44	6	13,64%
E	107	20	18,69%
F	44	13	29,55%
G	27	4	14,81%
TOTAAL	503	95	/

⁷ Ook de controlevariabele geslacht werd getoetst op zijn representativiteit van de steekproeven. Uit de *one sample t-test* met de factor 'geslacht' bleek dat de significantie van groep F als enige kleiner was dan 0,10, meer bepaald was de p-waarde gelijk aan 0,055.

4.2.2. Maatstaven en metingen

Bij het analyseren van een vragenlijst is het belangrijk dat we voorzichtig zijn met de percepties die in de antwoorden verscholen kunnen zitten. Bij bepaalde stellingen zullen individuele percepties sterk aanwezig zijn, terwijl bij andere vragen dat niet het geval zal zijn. Het is namelijk zo dat de vragen die gesteld worden, handelen over de groep waarin men zit, maar vaak valt men bij het beantwoorden van de vragen terug op individuele percepties. Dit is aannemelijk omdat we weten dat de percepties omtrent diversiteit erg persoonlijk zijn. In dit onderdeel zal ik de maatstaven die gebruikt worden om de hypothesen te toetsen, gedetailleerd bespreken. Ook zal er nagegaan worden hoe het zit met de betrouwbaarheid van deze maatstaven en als de individuele scores geaggregeerd mogen worden op teamniveau. Nadat deze voorafgaande analyses gedaan zijn, kunnen we pas over gaan naar de resultaten die zullen bepalen als de hypothesen aanvaard of verworpen moeten worden.

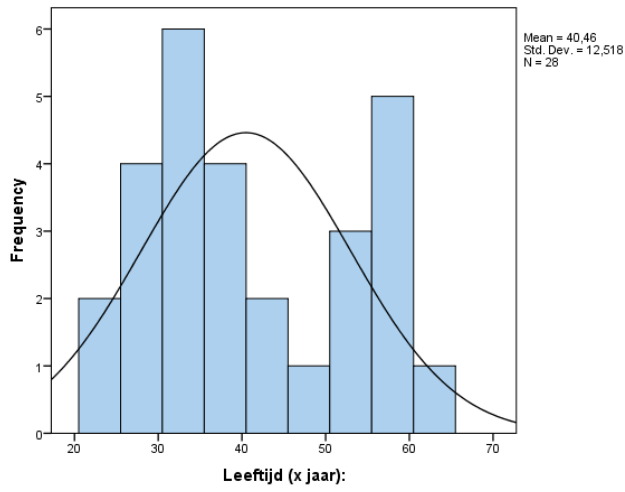
Voor het opstellen van de maatstaven doe ik beroep op wetenschappelijk literatuur en kennis van experts. Ik wil nogmaals vermelden dat indien niet anders vermeld staat, u ervan uit mag gaan dat alle maatstaven op een 5-punts Likertschaal beoordeeld zijn (1 = helemaal mee oneens, 5 = helemaal mee eens).

Leeftijdsdiversiteit

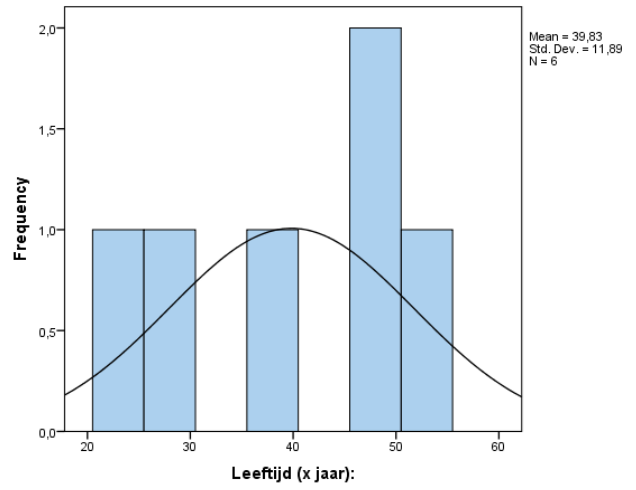
We weten reeds dat de populatie van de Universiteit Hasselt erg divers is op vlak van leeftijd, maar voor de zekerheid controleer ik dit opnieuw voor deze steekproef. Om een maatstaf voor leeftijdsdiversiteit te ontwikkelen, zal ik kijken naar de leeftijden van de respondenten in absolute jaren. Om via deze gegevens de leeftijdsdiversiteit te meten, gebruik ik de standaarddeviatie net zoals Harrison & Klein (2007) deden. Zij gebruikten deze methode voor de operationalisering van diversiteit als *separation* omwille van zijn symmetrische natuur zoals reeds aangetoond in figuur 1. Uit de literatuurstudie is reeds gebleken dat de *separation* argumenten toegepast worden met mechanismen zoals *social identity* en het *similarity-attraction-paradigm*.

Via SPSS heb ik voor ieder instituut afzonderlijk een histogram ontwikkeld. Als we de leeftijdsdiversiteit van de onderzoeksinstituten van dichterbij bekijken, blijkt uit de analyses dat de standaarddeviatie (σ) van de leeftijden in groep A gelijk is aan 12,518. Bij instituut D, E, F en G zijn dit resp. 11,890, 11,334, 12,391 en 9,256. Dit zijn duidelijk hoge standaarddeviaties en op basis hiervan kan er geconcludeerd worden dat in alle instituten een hoge mate van diversiteit op basis van leeftijd aanwezig is. Aangezien de leden van de groepen erg divers zijn op gebied van leeftijd, kunnen we dit bij de analyse van het samenwerkingsklimaat uitsluiten als verduidelijking voor deze verschillen. Deze onderlinge discrepanties zullen daarom verklaard moeten worden door andere elementen, zoals bijvoorbeeld kenmerken van het diversiteitsvriendelijke HR beleid. De histogrammen op de volgende pagina zullen een visueel hulpmiddel zijn om dit te bevestigen.

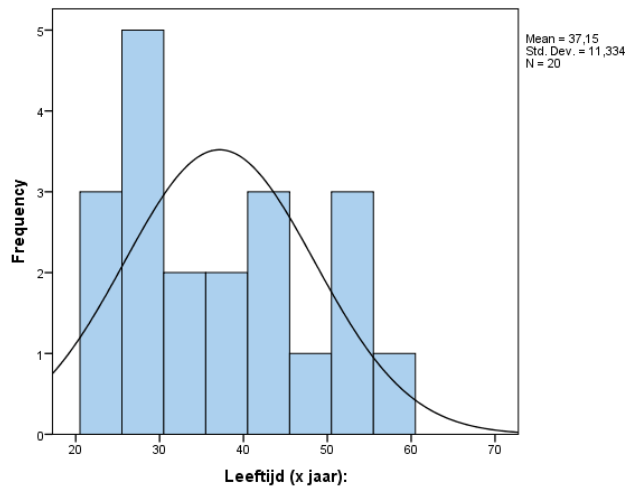
**Figuur 10. Histogram
onderzoeksinstituut A**



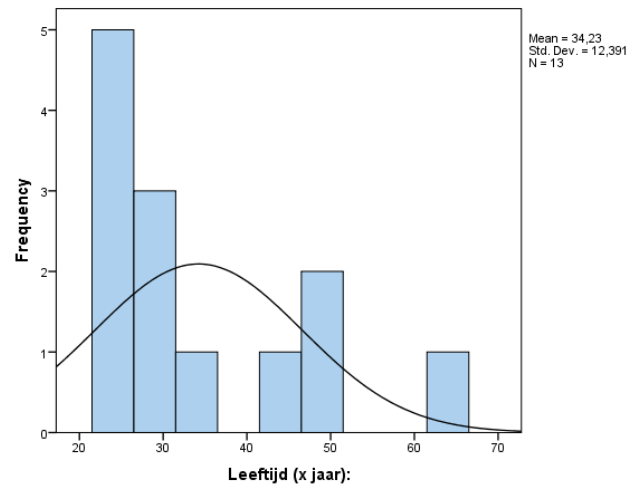
**Figuur 11. Histogram
onderzoeksinstituut D**



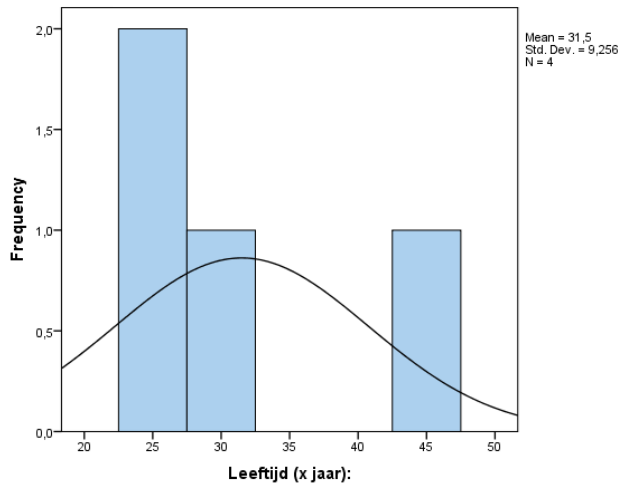
**Figuur 12. Histogram
onderzoeksinstituut E**



**Figuur 13. Histogram
onderzoeksinstituut F**



**Figuur 14. Histogram
onderzoeksinstituut G**



Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (1) cognitieve elementen

Een eerste manier om beter om te gaan met diversiteit is het nemen van initiatieven op cognitief vlak. Het effect hiervan zal getoetst worden aan de hand van een aantal stellingen. Na kennis te hebben verworven op basis van wetenschappelijke literatuur en na overleg met industrie experts, bleek dat het belangrijk is dat kennis en ervaringen tussen jong en oud gedeeld worden en dat men op de hoogte moet blijven van elkaars werk en projecten, dit kan bijvoorbeeld door een wekelijks overleg of seminars te organiseren. Daarnaast moet er een goed evenwicht zijn tussen de participatie en bijdrage van de jongeren en ouderen. Uit deze bevindingen vloeiden volgende vragen voort.

Stelling 14: "Bij de samenstelling van een onderzoeksprojectteam wordt er bewust voor gekozen om zowel junior leden als meer ervaren leden deel te laten nemen aan het project."

Stelling 15: "Binnen het onderzoeksinstituut worden er geregeld (lunch)seminaries georganiseerd, waarbij presentaties omtrent onderzoeksprojecten gegeven worden."

Stelling 16: "Indien er een bijeenkomst plaatsvindt binnen het onderzoeksinstituut waarbij presentaties gegeven worden, zijn het vooral de junior leden die hun onderzoeksproject toelichten."

Stelling 17: "Tijdens seminars worden zowel de junior als de senior leden gestimuleerd om actief deel te nemen aan de conversaties, en is er ook een klimaat aanwezig waarin iedereen vragen kan stellen en zijn mening durft te uiten."

Als we impact van deze cognitieve elementen willen meten, is het beter om hiervoor één nieuwe variabele te creëren, namelijk 'een cognitief HR beleid'. Dit zullen we nagaan aan de hand van een betrouwbaarheidsanalyse. Deze analyse zal bepalen als we deze vier stellingen als één geheel mogen beschouwen om het cognitieve vlak van een diversiteitsvriendelijk HR beleid te toetsen. De maatstaf die ik hiervoor zal gebruiken is de Cronbach's Alpha. Dit is een maatstaf voor de interne consistentie en gaat na of we verschillende items samen mogen nemen en er één schaal van mogen maken. De Cronbach's Alpha zal een waarde liggende tussen 0 en 1 zijn, waarbij de standaardnorm om de variabelen te mogen optellen een waarde hoger dan 0,7 is. Voor het creëren van deze nieuwe variabele zullen we vraag 16 uitsluiten omwille van de moeilijkheid van hercodering. We zullen dus enkel de Cronbach's Alpha berekenen voor stelling 14, 15 en 17, met als resultaat een score van 0,707. Dit wijst erop dat het gerechtvaardigd is om deze drie items op te tellen en hiervoor een gemiddelde te handhaven. Deze betrouwbaarheidsanalyse is geldig voor alle samples en moet bij de analyses per onderzoeksinstituut dus niet opnieuw berekend worden.

Het nagaan van de Cronbach's Alpha is echter niet voldoende. Het is ook van belang om te weten dat we met zekerheid kunnen zeggen dat de individuele scores geaggregeerd mogen worden op teamniveau. Dit doen we aan de hand van een variantieanalyse, oftewel een *one way ANOVA* analyse, waarbij we nagaan als er sprake is van een significantie. Onderstaande tabel is het resultaat van de variantieanalyse van de nieuwe variabele 'een cognitief HR beleid'. Let hierbij op dat we via deze analyse enkel kunnen onderzoeken als er verschillen zijn tussen de onderzoeksinstituten. Dit komt omdat er in geen richting aangegeven wordt in de nulhypothese

$H_0: \mu_1 = \mu_2 = \mu_3 = \dots = \mu_k$ (met μ = het gemiddelde van de groep en k = het aantal groepen).
 Vooraleer we overgaan tot de bespreking van deze p-waarde, licht ik onderstaande ANOVA tabel toe.

Tabel 5. ANOVA

CognitiefHRbeleid					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,616	4	1,404	1,820	,135
Within Groups	50,910	66	,771		
Total	56,526	70			

In de uitkomstentabel wordt de variantie weergegeven als 'the total sum of squares'. Dit kunnen we definiëren als de som van twee effecten, namelijk (i) de variantie die resulteert uit de verschillen tussen de groepen, dit is het gevolg van de afwijking van de groepsgemiddelden ten opzichte van het algemene gemiddelde en (ii) de variantie van elke groep ten opzichte van het groepsgemiddelden, hierbij gaat het om de verschillen tussen de individuen binnen een groep. Om met deze gegevens te weten te komen hoeveel procent van de groepsvariantie deel uit maakt van de totale variantie, delen we (i) door de totale som. Indien we het percentage willen weten van de individuele variantie ten opzichte van het totaal delen we (ii) door de totale som.

Een andere belangrijke maatstaf is de F-waarde, die je kan terugvinden in de vijfde kolom van de ANOVA tabel. Deze waarde is een betrouwbaarheidsmaatstaf die berekend wordt door de varianties te delen door hun vrijheidsgraden (df) en op basis van deze twee uitkomsten kan je dan de bijhorende F-waarde berekenen ($F = \text{tussenvariantie/binnenvariantie}$). Een hoge F betekent dat het verschil tussen de groepen groter is dan het verschil binnen de groepen. Als deze waarde ook significant blijkt, wijst dit erop dat de variantie tussen de teams significant is en de nulhypothese verworpen mag worden, wat leidt tot de aanname van de alternatieve hypothese (H_a). Dit betekent dat er minstens twee gemiddelden van een groep significant verschillen van elkaar.

Als we vervolgens naar de p-waarde kijken, stellen we vast dat deze gelijk is aan 0,135 zoals in tabel 5 aangegeven wordt. Dit is niet significant op 90%, maar omwille van het beperkt aantal waarnemingen in mijn steekproef zal ik kijken als er wel een marginale significantie (#) vast te stellen is. Met een marginale significantie wordt nog steeds aangegeven als de richting van het verband klopt en kunnen we toch iets zeggen over de relatie. Het kritieke punt wordt bij een marginale significantie gelegd op 0,20. Dit heeft als gevolg dat we deze gegroepeerde variabele wel beschouwd mag worden als marginaal significant. Dit wijst erop dat we de individuele scores mogen aggregeren op teamniveau, omdat het een betrouwbare meting is op instituut niveau. Daarnaast wil dit zeggen dat de varianties binnen de groepen kleiner zijn dan tussen de groepen.

Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (2) affectieve elementen

Naast de cognitieve initiatieven zijn ook de affectieve aspecten van belang bij het handhaven van een diversiteitsvriendelijk HR beleid. Personen uit de onderzoeksinstituten gaven aan dat dit

gestimuleerd kan worden door het sociale contact langs de werkvloer aan te moedigen. Op deze manier leert men elkaar beter kennen op persoonlijk vlak. Specialisten stelden voor dat dit gedaan kan worden door het organiseren van activiteiten zoals recepties, uitstappen, teambuildings. Op basis hiervan heb ik twee stellingen geformuleerd die bevestigd zullen worden in de vragenlijst.

Stelling 18: "Binnen het onderzoeksinstituut lunchen de junior en senior leden geregeld samen."

Stelling 19: "Binnen het onderzoeksinstituut worden er initiatieven genomen om elkaar beter te leren kennen en de groepsband te versterken, zoals bijvoorbeeld een jaarlijkse uitstap, een teambuildingactiviteit of andere sociale evenementen."

Net zoals bij de cognitieve elementen bereken ik ook hier de Cronbach's Alpha om na te gaan als we deze stellingen samen mogen nemen om er één schaal van te maken. Uit de betrouwbaarheidsanalyse blijkt dat de Cronbach's Alpha hier slechts 0,397 is. Dit is te laag om een gemiddelde te nemen van deze twee. Omwille van de lage Cronbach's Alpha runnen we voor deze twee affectieve aspecten de variantieanalyse afzonderlijk. Hieruit blijkt dat de p-waarde voor stelling 18 gelijk is aan 0,132 en voor stelling 19 is deze waarde gelijk aan 0,255. Er kan geconcludeerd worden dat de individuele antwoorden van stelling 18 geaggregeerd mogen worden op teamniveau. Voor stelling 19 is dit echter niet het geval. Op basis hiervan besluiten we dat we voor deze stelling de medewerkers van het instituut de vraag niet consistent beantwoorden en we dit eerder als een individuele meting moeten beschouwen. Echter, indien we instituut A niet meepakken in de berekening van de p-waarde via een variantieanalyse resulteert dit in een waarde van 0,170. Dit betekent dat de individuele antwoorden van de andere vier instituten wel een betrouwbare meting van de groep vormen.

Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (3) rol van de leidinggevende

Hypothese drie zal getoetst worden aan de hand van twee stellingen. Er wordt in de vragenlijst onder andere gevraagd als de leidinggevende iedereen gelijk behandelt en belang hecht aan een goede samenwerking tussen jongeren en ouderen. We zagen eerder al in punt 3.3.3. dat het belangrijk is dat het senior management volledig toegewijd is aan het fenomeen van diversiteit. Goed leiderschap is hier de sleutel tot succes. Daarnaast moet de leidinggevende volgens Jayne & Dipboye (2004) ook een rol van coach of mentor opnemen indien dit nodig zou zijn.

Stelling 20: "Mijn leidinggevende hecht belang aan een goede samenwerking tussen de junior en senior medewerkers en neemt initiatieven om dit te verbeteren."

Stelling 21: "Mijn leidinggevende denkt en handelt niet in termen van leeftijd, hij/zij zorgt ervoor dat we een hechte groep vormen, waarin iedereen zich gelijkwaardig voelt."

Ook hier is het beter om één maat te creëren om de rol van de leidinggevende te toetsen. Vandaar voer ik een betrouwbaarheidsanalyse uit, met al resultaat 0,851. Dit is ruim boven het kritieke punt. Daarnaast moet een variantieanalyse voor deze nieuwe variabele gedaan worden om te kijken als de individuele scores geaggregeerd mogen worden op team niveau. Uit de ANOVA tabel blijkt dat de p-waarde gelijk is aan 0,628. Dit wil zeggen dat we van deze gegroepeerde variabelen

geen teamvariabele mogen maken omdat dit geen betrouwbare meting vormt van de instituten. Uit verdere analyses blijkt echter dat wanneer we onderzoeksinstituten A en D uitsluiten, de p-waarde wel onder de 0,20 ligt (0,189). Dit betekent dat we deze twee groepen bij de volgende stap op teamniveau ook zullen negeren.

Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (4) tijd

Op basis van aanwijzingen van specialisten is er nog een laatste element dat mijn aandacht trekt. Het belang van tijd blijkt volgens velen namelijk een belangrijke factor en dit wordt ook ondersteund door verkennend onderzoek. Zo onderzochten Harrison et al. (2002) eerder al de invloed van deze variabele op de taakperformance. Dit deden ze door na te gaan hoe vaak de leden met elkaar in contact kwamen en hoe vaak ze betrokken waren in samenwerkende acties. In mijn onderzoek wordt dit effect getoetst door stelling 22, waarin gevraagd wordt als de medewerker de samenwerking met andere collega's voelt verbeteren naarmate er meer tijd voorbij gaat.

Stelling 22: "Ik merk op dat de samenwerking tussen mezelf en medewerkers uit andere leeftijdsgroepen binnen het onderzoeksinstituut vlotter verloopt naarmate ik ze beter heb leren kennen."

Aangezien deze variabele slechts op basis van één stelling getoetst wordt, is een betrouwbaarheidsanalyse hier niet nodig. Wel onderzoeken we als we de individuele scores mogen aggregeren op teamniveau. Uit de ANOVA tabel blijkt echter dat dit niet het geval is omwille van de p-waarde van 0,530, maar net zoals bij de vorige variabelen kunnen we ook hier twee instituten uitsluiten. Indien we groep E en F niet meepakken in de analyse, verkrijgen we een p-waarde van 0,208. Dit is net niet marginaal significant, maar toch zullen we deze waarde aanvaarden omdat de variantie *between groups* erg laag is (1,283). Op die manier kunnen we een teamvariabele maken voor instituten A, D en G omwille van de consistente antwoorden van de individuen ten opzichte van deze onderzoeksinstituten.

Indirecte rol van stereotyperingen

Ter aanvulling worden er vier stereotype stellingen in de vragenlijst getoetst. De bedoeling hiervan is om na te gaan in welke mate deze stereotyperingen gehandhaafd worden door de medewerkers. Indien deze in sterke mate aanwezig zijn in de organisatie, wil dit namelijk zeggen dat de HR afdeling geen acties hieromtrent onderneemt en dit zal dan weer een negatief effect hebben op het samenwerkingsklimaat. Zoals in reeds aangehaald, is het belangrijk dat de organisatie acties onderneemt om stereotyperingen te minimaliseren. Hierbij kunnen we onder andere de link leggen met de theorie van Harrison et al. (2002) waarbij tijd de cruciale factor is om elkaar beter te leren kennen. Deze stellingen geven de mogelijkheid om de link te onderzoeken tussen de aanwezigheid van stereotyperingen en de invloed ervan op de samenwerking tussen jong en oud. Bij het analyseren van deze antwoorden is het belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de individuele percepties die bij deze vragen een grote rol kunnen spelen. Let hier dus mee op.

Stelling 10: "Senior medewerkers kunnen door hun beroepservaring betere prestaties leveren dan de junior medewerkers van het onderzoeksinstituut."

Stelling 11: "Over het algemeen worden verrassende, nieuwe onderzoeksideeën vooral naar voren gebracht door de minder ervaren junior leden van het onderzoeksinstituut."

Stelling 12: "De senior medewerkers binnen het onderzoeksinstituut zijn minder snel bereid om te participeren in projecten die niet 100% aansluiten op hun expertisegebied dan junior medewerkers."

Stelling 13: "De minder ervaren junior leden gaan enthousiaster om met onderzoeksprojecten dan de senior leden. Dit uit zich onder andere in het maken van meer overuren."

Deze vier stellingen zullen afzonderlijk behandeld worden, maar ook hier is het nodig om voor deze stellingen een variantieanalyse uit te voeren om na te gaan als de individuele antwoorden geaggregeerd mogen worden op teamniveau. Uit de ANOVA tabellen konden we concluderen dat dit voor geen enkele stelling het geval is. We beschouwen deze stellingen als onbetrouwbare metingen voor het ontwikkelen van teamvariabelen.

Vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team

De uitkomstmaat van dit onderzoek is de vruchtbare samenwerking die er heerst binnen het onderzoeksinstituut. Indien aangetoond kan worden dat de samenwerking tussen jong en oud vlot verloopt, is het de bedoeling om op zoek te gaan naar de redenen voor dit succes. Met behulp van de juiste diagrammen kan dit overzichtelijk worden weergegeven. We toetsen deze afhankelijke variabele in de vragenlijst aan de hand van twee stellingen. In stelling 6 wordt nagaan als de leden binnen een team geregeld met elkaar in contact komen, dit is namelijk een cruciale voorwaarde. Ook werd gevraagd een antwoord te geven op de vraag als er al dan niet conflicten waar te nemen zijn bij de samenwerking. Het resultaat van vraag 7 zal genuanceerd moeten worden, want indien op vraag 6 geantwoord wordt dat de samenwerking binnen het instituut beperkt is, zal de kans op conflicten tijdens een samenwerking logischer wijze ook lager liggen. Het resultaat van vraag 7 zal slechts betekenisvol zijn indien we weten dat jong en oud daadwerkelijk met elkaar in contact komen voor bepaalde onderzoeksprojecten.

Stelling 6: "Binnen het onderzoeksinstituut komen de leden geregeld met elkaar in contact door bijvoorbeeld samen te werken aan bepaalde onderzoeksprojecten."

Stelling 7: "In mijn ogen zijn er geen problemen of conflicten waar te nemen indien er een samenwerking plaatsvindt tussen de junior medewerkers en de senior medewerkers van het onderzoeksinstituut."

Van deze twee stellingen wordt er geen gegroepeerde variabele gemaakt, want beide variabelen moeten apart behandeld worden om de juiste conclusies te verkrijgen. Een berekening van de Cronbach's Alpha is hier dus niet nodig. Daarnaast blijkt uit de variantieanalyse dat deze bijhorende p-waarden niet significant zijn (0,393 en 0,506). Indien we voor stelling 7 groep A niet meenemen in deze variantieanalyse zien we dat deze p-waarde daalt tot 0,249. Dit is niet

significant of marginaal significant, maar omwille van de lage *between groups* variantie (3,396) worden p-waarden onder de 0,25 toch aanvaard.

Separation en variety effecten

Tot slot wil ik nog kort even terugblikken op het uitgangspunt van dit onderzoek, namelijk de *separation* en *variety* effecten. Via de *separation* effecten zal nagegaan worden als de *social categorization theory* van toepassing is de onderzoeksinstituten. In dit geval zal een hoge score wijzen op een aanwezigheid van *separation* effecten en ten gevolge hiervan verwachten we een belemmerd effect op de samenwerking in heterogene groepen. Op basis van wetenschappelijke artikelen omtrent dit effect en de bijhorende theorieën heb ik één stelling geformuleerd om dit te toetsen. In de vraag wordt nagegaan als de medewerkers eerder toenadering zoeken tot collega's uit dezelfde leeftijdscategorie, al dan niet bewust of onbewust. Voor de *variety* effecten heb ik hetzelfde gedaan, waarbij ik de focus gelegd heb op de meerwaarde van de verschillende kennis en ervaringen van jong en oud. Hier is een hoge score wel bevorderend voor het samenwerkingsklimaat en de prestaties van een team.

Stelling 8: "Over het algemeen maken medewerkers binnen het onderzoeksinstituut eerder contact met collega's uit dezelfde leeftijdscategorie. Zo zullen junior medewerkers sneller toenadering zoeken tot andere junior medewerkers en visa versa, omdat ze bijvoorbeeld het gevoel hebben dat hun interesses dichterbij elkaar liggen en ze in dezelfde levensfase zitten."

Stelling 9: "Er wordt door ons onderzoeksinstituut bewust gekozen om zowel junior als senior leden op te nemen in onderzoeksprojectteams, omdat zo'n samenstelling een duidelijke meerwaarde levert aan het project op gebied van kennis en ervaring."

Net zoals voor alle andere variabelen, heb ik ook hier een ANOVA analyse gedaan met als resultaat een p-waarde van 0,051 voor de *separation* effecten. Voor deze variabele is het dus toegelaten om voor ieder onderzoeksinstituut de teamvariabele te berekenen. Voor de *variety* effecten was er geen significantie vast te stellen (p-waarde = 0,896). Deze factor is dus geen betrouwbare maat voor de onderzoeksinstituten en zal dus niet gebruikt worden op teamniveau.

4.3. Resultaten

Om een beter inzicht te krijgen waar de gelijkenissen en verschillen zich bevinden, is het belangrijk om in te zoomen op elk instituut afzonderlijk. Door te kijken waarop zij goed of slecht scoren, kan het mogelijk zijn om de discrepanties tussen de onderzoeksinstituten te verklaren en bepaalde verbanden te ontdekken. Door middel van een aantal analyses zullen we conclusies kunnen trekken over de invloed van genomen initiatieven en het management omtrent leeftijdsdiversiteit. Hierbij zal er nagegaan worden hoe de onderzoeksinstituten scoren op een diversiteitsvriendelijk HR beleid en als de hypothesen aanvaard of verworpen moeten worden. Ik zal starten met een overzicht van de beschrijvende statistieken per onderzoeksinstituut en vervolgens ga ik verder met

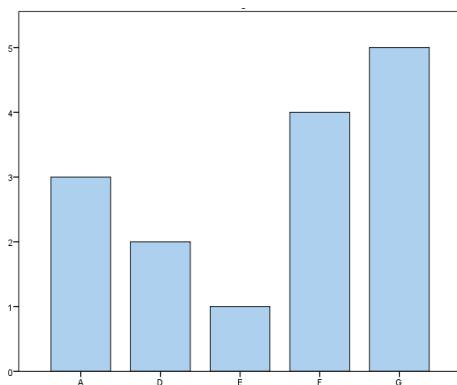
een *independent sample t-test* om de opmerkelijkste verschillen tussen een vruchtbaar en onvruchtbaar samenwerkingsklimaat vast te stellen.

4.3.1. Beschrijvende statistieken

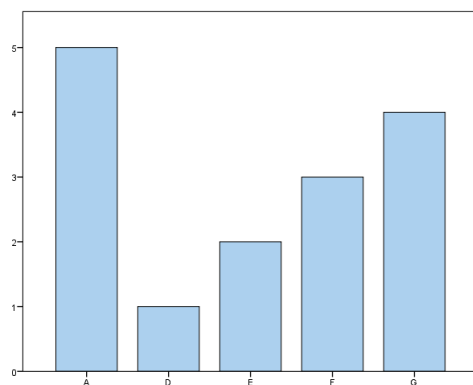
In dit onderdeel komen de beschrijvende statistieken aan bod. Deze zullen per onderzoeksinstituut in een overzichtelijke tabel weergegeven worden. Het gaat hier over de beschrijvende variabelen die gebruikt worden om de hypothesen van mijn conceptueel model te toetsen, zoals het gemiddelde, minimum, maximum en standaarddeviatie. Om de interpretaties te vergemakkelijken, zullen deze resultaten ook visueel gepresenteerd worden in staafdiagrammen op basis van rankings. Op die manier kunnen er sneller verbanden ontdekt worden.

In deze stap zal ik de beschrijvende variabelen voor ieder onderzoeksinstituut berekenen. Hieruit zal duidelijk worden als er hoog gescoord wordt op de uitkomstmaat (een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team) en op welke andere vlakken er voldoende initiatieven genomen worden. Echter, dit is enkel betekenisvol voor de variabelen waarbij de variantie van de scores tussen de groepen voldoende groot is ten opzichte van de variantie van de scores binnen het onderzoeksinstituut en waarvoor bijgevolg aangetoond is dat de individuele respons geaggregeerd mag worden op teamniveau. Bij de instituten waar we dit niet konden doen, zullen we deze statistieken niet berekenen en deze ook niet mee opnemen in de vergelijking aangezien het hier gaat om een analyse op groepsniveau⁸. Door het toekennen van een score van 1 tot 5 aan alle instituten, met 1 gelijk aan de laagste score en 5 gelijk aan de hoogste score, zullen we in één oogopslag kunnen zien welke instituut op welk vlak het hoogste scoort. In bijlage kan u tot slot de overzichtstabellen en staafdiagrammen van de beschrijvende statistieken per onderzoeksinstituut terugvinden.

**Figuur 15. Ranking
'Cognitief HR beleid'**

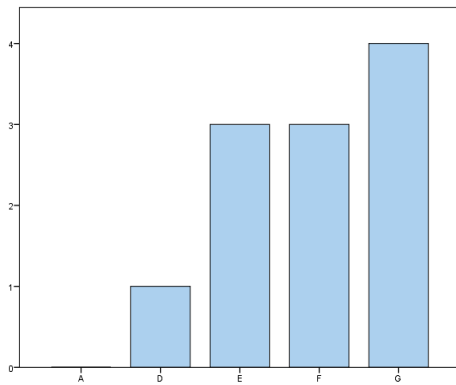


**Figuur 16. Ranking
'Affectief: samen lunchen'**

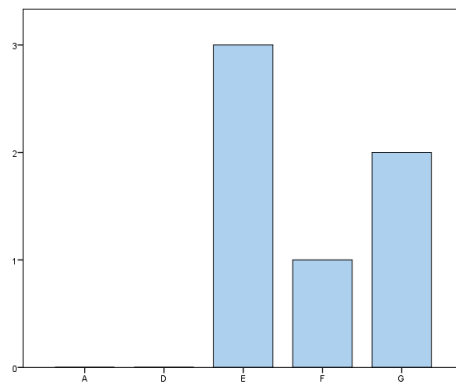


⁸ Bij de uitsluiting van een instituut is het opmerkelijk dat groep A meestal genegeerd wordt. Dit is echter op een logische manier te verklaren aan de hand van de grootte van de steekproef van dit instituut. Met een aantal van 28 vormt onderzoeksinstituut A de grootste sample. Een uitsluiting van deze sample zal bijgevolg een groot verschil maken.

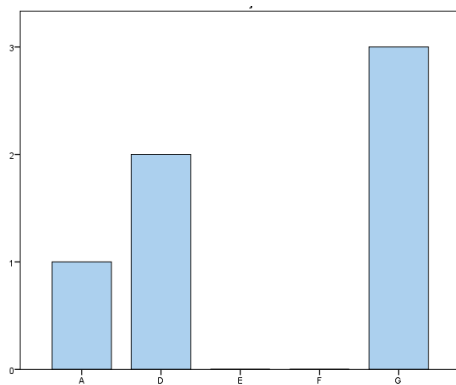
Figuur 17. Ranking 'Affectief: sociale evenementen'



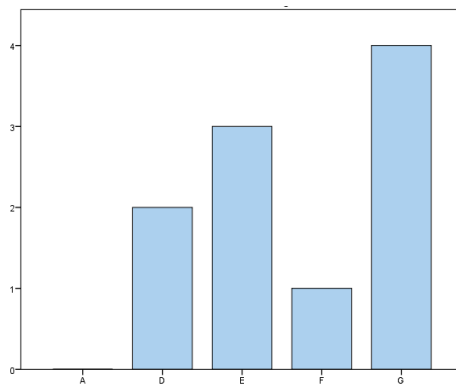
Figuur 18. Ranking 'Rol Leidinggevende'



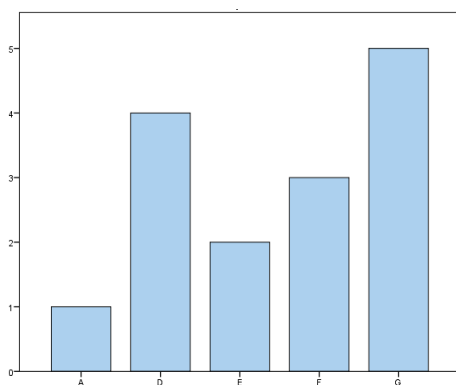
Figuur 19. Ranking 'Tijd'



Figuur 20. Ranking 'Samenwerkingsklimaat'



Figuur 21. Ranking 'Separation effect'



Bovenstaande staafdiagrammen geven een overzichtelijk beeld van de beschrijvende karakteristieken van ieder onderzoeksinstituut met betrekking tot de verschillende variabelen. Omdat er enkele teamvariabelen ontbreken, krijgen we geen volledig beeld, maar op het eerste zicht is het wel duidelijk zichtbaar dat groep G op verschillende vlakken de leiderspositie inneemt. Voor alle anderen is het moeilijker om zo'n patroon te ontdekken. Echter nog interessanter is om op zoek te gaan naar bepaalde verbanden die gelegd kunnen worden op basis van deze kwantitatieve gegevens. Hiervoor kijk ik naar de uitkomstmaat een vruchtbare samenwerking

tussen jong en oud binnen een team. Op die manier kunnen er variabelen aan het licht komen die een goede samenwerking binnen de groep kunnen verklaren, want eerder zagen we dat leeftijdsdiversiteit hiervoor geen uitleg bood. Als we ons terug richten op de staafdiagrammen, zien we dat instituten E en G het beste scoren op een vruchtbare samenwerking. Bij het op zoek gaan naar een verklaring voor de goede score van groep E merken we op dat deze groep een hoge score heeft met betrekking tot de rol van de leidinggevende en een tweede plaats behaald voor de affectieve variabele sociale evenementen. Onderzoeksinstituut G daarentegen staat het hoogste gerankt voor het cognitief HR beleid, het affectieve element van sociale evenementen en voor de variabele tijd. Daarnaast staat het voor de overige twee factoren telkens tweede in rij. Als we tot slot op zoek gaan naar verklaringen waarom groep F het slechtste scoort op een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud, valt dit voornamelijk te verklaren door lage resultaten voor leiderschap en tijd. Als we nu op basis van deze gegeven een patroon willen vaststellen, kunnen we concluderen dat de gemiddelden van de variabelen leiderschap en tijd het beste overeenkomen met de algemene uitkomst van vruchtbare samenwerking. Tot slot stellen we vast dat in instituut G en D de *separation* effecten het sterkst waar te nemen zijn.

4.3.2. Structureel model

In deze stap zal ik via een *independent samples t-test* verder toetsen welke elementen een vruchtbare samenwerking kunnen stimuleren en welke aspecten tot een slechte samenwerking leiden. Aangezien de steekproeven nogal aan de kleine kant zijn, is het ook moeilijk om per onderzoeksinstituut de significanties na te gaan. Daarom opteer ik ervoor om de groepen in te delen op basis van de vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team. Via een ranking van de samples maak ik de volgende twee groepen: 'slechte samenwerking tussen jong en oud binnen een team' en 'goede samenwerking tussen jong en oud binnen een team'. Hiervoor werken we nog steeds met onderzoeksinstituut A, D, E, F en G en sluiten we groepen B en C uit.

Leeftijdsdiversiteit

Omwille van deze nieuwe opdeling is het aangeraden om de aanwezigheid van leeftijdsdiversiteit voor deze twee groepen te toetsen. Dit doen we net zoals voorheen door het meten van de standaarddeviatie. Met een *descriptives* analyse concluderen we dat de standaarddeviatie voor de groep met een onvruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team gelijk is aan 11,733. Voor de andere groep is dit getal gelijk aan 12,315. Beide scores zijn duidelijk aan de hoge kant, wat betekent dat in beide een grote mate van leeftijdsdiversiteit aanwezig is.

Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (1) cognitieve elementen

We starten met de analyse van de elementen van een cognitief HR beleid. Aan de hand van deze t-test is het mogelijk om te na te gaan waar de verschillen tussen de slecht scorende en goed scorende onderzoeksinstituten zich bevinden op gebied van een cognitief HR beleid. Let hierbij op dat we in dit onderdeel terug gebruik maken van de individuele respons en niet meer van de gemiddelden, zoals we deden bij de beschrijvende statistieken.

Tabel 6. Independent samples t-test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Cognitief	Equal variances assumed	1,034	,313 <i>>0,20</i>	-1,626	69	,108	-,34455	,21186	-,76720	,07810
	Equal variances not assumed			-1,597	60,363	,115	-,34455	,21574	-,77604	,08694

De eerste stap bij het analyseren van deze tabel, is het kijken naar de *Levene's Test*. Deze zal aangeven als er gelijkheid is in variantie tussen de groepen. Uit kolom vier kunnen we afleiden dat er voor deze test 0,313 significantie is. Deze waarde is hoger dan het kritieke punt van 0,20 dat ik handhaaf voor een marginale significantie. Dit wijst erop dat ik me voor de verdere analyse van deze variabele moet focussen op de rij van *equal variances assumed*. Daarin wordt duidelijk dat er wel een marginaal verschil blijkt te zijn op gebied van cognitieve initiatieven in geval van een vruchtbare of onvruchtbare samenwerking. Dit kunnen we afleiden uit kolom zes waar de p-waarde gelijk is aan 0,108, wat wil zeggen dat we met 10,80% zekerheid kunnen zeggen dat de nulhypothese waar is. Op basis van een marginale significantie concluderen we dat de nulhypothese verworpen mag worden en er dus duidelijke verschillen zijn tussen de twee groepen voor het cognitieve HR beleid. Deze procedure passen we ook toe voor alle andere variabelen.

Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (2) affectieve elementen

Er is reeds aangetoond dat de stellingen omtrent de affectieve elementen van diversiteit niet als één geheel beschouwen mogen worden en daarom toetst ik deze twee stellingen afzonderlijk om te verifiëren als deze al dan niet significant zijn. Op de vraag met betrekking tot het samen lunchen bleek de p-waarde gelijk aan 0,118, terwijl deze waarde voor stelling 19, waar de frequentie van sociale activiteiten getoetst wordt, gelijk is aan 0,214. Hieruit kan geconcludeerd worden dat enkel stelling 18 een marginaal verschil aantoont tussen de twee groepen, terwijl de andere stelling niet significant is. Dit wijst erop dat er een minder groot verschil aanwezig is op gebied van het organiseren van sociale evenementen wanneer het gaat om een vruchtbare of onvruchtbare samenwerking.

Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (3) rol van de leidinggevende

De meest opvallende en significante p-waarde vinden we terug onder deze noemer. Uit de t-test bleek namelijk dat de p-waarde lager ligt dan 0,10, meer bepaald was deze waarde uit de tweede rij *equal variances not asumed* gelijk aan 0,050. Dit wil zeggen dat we er 95% zekerheid gezegd kan worden dat er verschillen zijn in de varianties van de twee groepen op gebied van de rol van de leidinggevende. Uit dit resultaat kan afgeleid worden dat de rol van de leidinggevende een verklaring biedt voor het verschil in samenwerking.

Diversiteitsvriendelijk HR beleid: (4) tijd

Tot slot toetsen we ook de invloed van de tijd dat medewerkers met elkaar samenwerken. Uit de tabel van deze variabele blijkt dat de p-waarde gelijk is aan 0,470 en dus niet significant of marginaal significant is. Dit wil zeggen dat de leden uit deze groepen weinig verschillen op basis van het percepties omtrent tijd. Zowel voor de medewerkers uit de groep met een vruchtbare samenwerking als voor de groep met een onvruchtbare samenwerking werd er hoog gescoord op stelling 22. Omwille van het hoge gemiddelde (4,00) concluderen we dat de meeste respondenten het gevoel hebben dat de samenwerking verbetert naarmate de tijd en men elkaar ook beter leert kennen.

Indirecte rol van stereotyperingen

Er werd reeds gesproken over het indirecte effect van stereotyperingen die gehandhaafd worden binnen een organisatie op het samenwerkingsklimaat. In de vragenlijst wordt dit getoetst aan de hand van vier stellingen, waarvan de resultaten nog niet eerder besproken werden. In dit onderdeel waarbij de vergelijking tussen vruchtbare en onvruchtbare samenwerking gemaakt wordt, zoom ik hier wel kort op in. Uit de getallen van de tabel blijkt dat voor geen enkele stelling een significantie waar te nemen is, waardoor besloten mag worden dat er geen verschillen zijn in de handhaving van stereotyperingen tussen de groepen waarbij de samenwerking vruchtbaar is en waar niet. Merk wel op dat de p-waarde van stelling 12 beduidend lager ligt dan die van de andere drie. Deze stelling toetst de perceptie over het feit dat het voornamelijk de junior medewerkers zijn die nieuwe onderzoeksideeën aanbrengen.

Separation en variety effecten

Een andere interessante link om te onderzoeken is het verband tussen het samenwerkingsklimaat en de aanwezigheid van *separation* effecten. We verwachten namelijk dat wanneer de *separation* effecten in sterke mate aanwezig zijn, dit een negatieve weerslag zal hebben op het samenwerkingsklimaat. Bij een onvruchtbare samenwerking zou dit zich moeten uiten in hoge aanwezigheid van *separation* effecten, terwijl deze bij een vruchtbare samenwerking slechts in beperkte mate aanwezig zouden moeten zijn. Deze verwachting wordt echter niet ingevuld. Uit de t-test blijkt dat de p-waarde gelijk is aan 0,689. Dit wil zeggen dat de nulhypothese aanvaard

wordt en er geen verschillen waar te nemen zijn tussen de twee groepen voor de *separation* effecten.

Ook voor de *variety* effecten kunnen we onderzoeken als er een verschil tussen de twee groepen waar te nemen is. Uit de toets blijkt echter dat er geen marginale significantie vastgesteld kan worden omwille van een p-waarde van 0,224. Let bij de interpretatie van dit getal echter wel op, want voor een correcte analyse van het *variety* effect is een cognitieve kwaliteitsmaat eerder op zijn plaats. De uitkomstmaat die ik in dit onderzoek handhaaf, het samenwerkingsklimaat, is eerder een affectieve maat, waardoor het moeilijk is iets te zeggen over de *variety* effecten. Om dit effect van leeftijdsdiversiteit te meten, zou het beter dus zijn om te werken met een andere uitkomstmaat die de onderzoekskwaliteit meet.

Controlevariabele

We gaven eerder aan dat de leden van een onderzoeksinstituut geregeld met elkaar in contact komen om aan onderzoeksprojecten te werken. Desondanks is het belangrijk om ter controle na te gaan in welke mate er volgens de respondenten effectief wordt samengewerkt. Dit wordt getoetst aan de hand van stelling 6. Als we de individuele respons analyseren via een frequentietabel, zien we dat 51 van de 71 medewerkers het met deze stelling eens of helemaal mee eens is. Op basis hiervan besluiten we dat aan deze voorwaarde voldaan is. Daarnaast wordt er met een t-test aangetoond dat de p-waarde gelijk is aan 0,781. Dit wijst erop dat zowel in de groepen met een slechte als in de groepen met een goede samenwerking wel degelijk onderling contact is. Ook dit kan dus geen verklaring zijn voor de verschillen in samenwerking tussen jong en oud binnen een team.

Conclusie

Bovenstaande resultaten van de *independent samples t-test* brachten meer duidelijkheid. Er werd aangetoond op welke gebieden de twee groepen (slecht vs. goed) significant van elkaar verschillen. Alle p-waarden worden in tabel 7 nogmaals samengevat voor een beter overzicht. Als we deze tabel van dichterbij bestuderen, kunnen we concluderen dat er slechts één variabele significant is, namelijk de rol van de leidinggevende. Daarnaast zijn er ook marginaal significante p-waarden vast te stellen voor een cognitief HR beleid en de affectieve variabele samen lunchen.

Indien de organisatie acties wil ondernemen om de samenwerking in de groepen waar een onvruchtbare samenwerking tussen jong en oud heerst te verbeteren, is het aangeraden om te focussen op de leidinggevende aanzien hier de verschillen het grootst zijn. Men zou bijvoorbeeld de leider beter kunnen coachen, maar het zou ook kunnen dat de persoonlijkheid van de leidinggevende niet aansluit bij deze opdracht. In dat geval zou er beslist kunnen worden om de leidinggevende te laten gaan en te vervangen met iemand die deze samenwerking wel kan stimuleren. Andere initiatieven kunnen door de organisatie genomen worden, zoals het beter stimuleren van de cognitieve elementen en affectieve elementen in de groepen waar een slecht samenwerkingsklimaat aanwezig is.

Tabel 7. P-waarden onvruchtbare (1) vs. vruchtbare samenwerking (2) tussen jong en oud

Cognitief	Affectief	Rol leidinggevende	Tijd	Controle
	<i>Samen lunchen</i>	<i>Sociale evenementen</i>		
0,108	0,118	0,214	0,470	0,781
Stereotyperingen			Separation	Variety
<i>Medewerkers met meer ervaring presteren beter</i>	<i>Junioren brengen nieuwe ideeën aan</i>	<i>Senioren zijn minder snel bereid nieuwe dingen te doen</i>	<i>Junioren zijn enthousiaster en meer toegewijd</i>	
0,838	0,872	0,255	0,597	0,689

Om de scheiding tussen de verschillen van een goede en slechte samenwerking nog beter in kaart te brengen, heb ik de sample opnieuw ingedeeld op basis van een ranking. Hierbij zal ik nu drie groepen maken, namelijk 'een slechte samenwerking', 'een neutrale samenwerking' en 'een goede samenwerking'. Voor de analyse sluit ik groep twee (neutraal) uit, waardoor we verwachten dat er nu nog grotere verschillen naar boven zullen komen. Tabel 8 geeft deze nieuwe p-waarden weer. Als we deze resultaten van dichtbij bekijken zien we dat ten opzichte van de vorige indeling meer variabelen significant blijken. Zo is het verschil groter geworden voor de rol van de leidinggevende en voor het affectieve aspect sociale evenementen. De sterkste daling is waar te nemen bij de tweede stereotype stelling en ook voor de variety effecten is een opmerkelijke daling vast te stellen. Voor enkele andere variabelen zijn de p-waarden tegen alle verwachtingen in toegenomen. Deze stijging was vooral opvallend bij de variabele tijd.

Tabel 8. P-waarden onvruchtbare (1) vs. vruchtbare (3) samenwerking tussen jong en oud

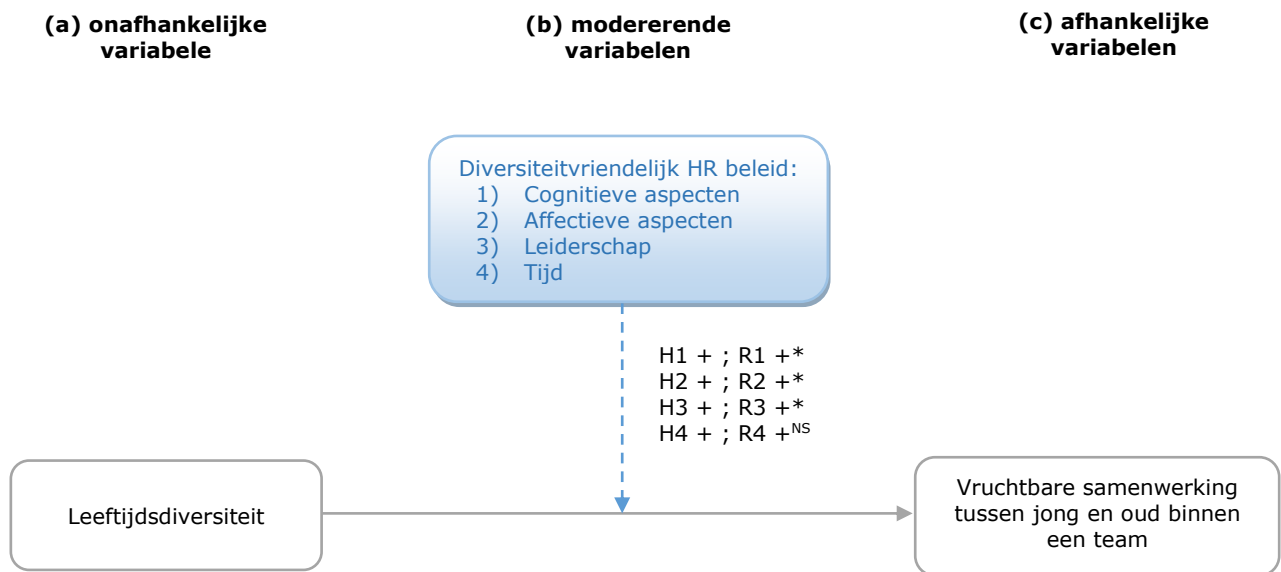
Cognitief	Affectief	Rol leidinggevende	Tijd	Controle
	<i>Samen lunchen</i>	<i>Sociale evenementen</i>		
0,131 (↑)	0,118	0,126 (↓)	0,812 (↑)	0,798 (↑)
Stereotyperingen			Separation	Variety
<i>Medewerkers met meer ervaring presteren beter</i>	<i>Junioren brengen nieuwe ideeën aan</i>	<i>Senioren zijn minder snel bereid nieuwe dingen te doen</i>	<i>Junioren zijn enthousiaster en meer toegewijd</i>	
0,791 (↓)	0,228 (↓)	0,374 (↑)	0,863 (↑)	0,885 (↑)
				0,078 (↓)

Conclusie

Tijdens de analyse van de beschrijvende statistieken was het reeds mogelijk om enkele verbanden vast te stellen. Hierdoor ontstonden er vermoedens over het verwerpen of aanvaarden van de hypothesen. Op basis van deze beschrijvende statistieken zullen er echter geen conclusies getrokken worden, wel kijk ik hiervoor naar de laatste gebruikte onderverdeling. Hierbij werd de steekproef in drie groepen verdeeld, waarbij het verschil tussen de laagste (onvruchtbaar samenwerkingsklimaat) en hoogste (vruchtbaar samenwerkingsklimaat) groep onderzocht werd. Deze methode zal ik handhaven bij de beoordeling van de hypothesen.

Op basis van de standaarddeviaties van de leeftijden (resp. 11,825 en 12,315) kan er afgeleid worden dat in beide groepen een hoge mate van leeftijdsdiversiteit aanwezig is. Hiermee wordt aangetoond dat leeftijdsdiversiteit geen verklaring biedt voor het verschil in samenwerking. Dit wil zeggen dat er andere variabelen zijn die wel invloed hebben op de vruchtbaarheid van het samenwerkingsklimaat. Indien die factoren het verschil tussen de twee groepen kunnen verklaren, zal de hypothese aanvaard worden.

Uit de resultaten van het empirisch onderzoek stellen we vast dat er een significantie is voor de initiatieven waarbij cognitieve aspecten gestimuleerd worden. Dit wijst erop dat een cognitief HR beleid een invloed heeft op de relatie tussen leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team. We mogen besluiten dat hypothese één marginaal significant is. Daarnaast zijn beide factoren voor de toetsing van de affectieve aspecten marginaal significant gebleken. Dit toont aan dat ook deze affectieve initiatieven bijdragen tot een betere samenwerking. Hypothese twee wordt met andere woorden aanvaard op basis van een marginale significantie. Het derde effect dat we toetsten is de rol van de leidinggevende. De *independent samples t-test* toonde aan dat de p-waarde hier gelijk is aan 0,008. Dit wijst erop dat een goede samenwerking betere scores behaalde voor deze gegroepeerde variabele, met andere woorden: hypothese drie is significant. Tot slot ben ik ook de invloed van de variabele tijd nagegaan. Uit het onderzoek bleek echter dat er op dit vlak weinig verschil waar te nemen is tussen de groepen. Daarom kan er besloten worden dat we hypothese vier verwerpen.



Figuur 22. Conceptueel model: resultaten

Hoofstuk 5. Discussie

Het doel van deze masterproef was om de link tussen leeftijdsdiversiteit en een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud te onderzoeken, waarbij mijn aandacht hoofdzakelijk uitging naar het effect van een diversiteitsvriendelijk HR beleid. In dit laatste hoofdstuk blik ik terug op mijn bijdrage in dit onderzoeksgebied en de belangrijkste bevindingen hieromtrent. Vervolgens komen een aantal beperkingen en aanwijzingen voor verder onderzoek aan bod en tot slot zal ik afsluiten met aanbevelingen voor de Universiteit Hasselt om de samenwerking binnen hun onderzoeksinstituten te vergroten.

5.1. Bijdrage en belangrijkste resultaten

De veroudering van de arbeidsmarkt en het opkomende tekort van de arbeidskrachten vormen grote uitdagingen voor organisaties over de hele wereld. Door deze demografische veranderingen zijn er steeds meer organisaties die het belang van het management van leeftijdsdiversiteit inzien. Tot op heden is er relatief weinig onderzoek gepleegd naar dit probleem, wat er toe leidt dat er een grote behoefte is naar aanwijzingen omtrent het managen van leeftijdsdiversiteit. Goed management is echter cruciaal om een vruchtbare samenwerking te stimuleren en op die manier ook de prestaties van de organisatie te maximaliseren.

Gedurende deze hele masterproef ben ik uitgegaan van de definitie en typologie omtrent het begrip diversiteit van Harrison & Klein (2007). Hierbij was het uitgangspunt het minimaliseren van de *separation* effecten en het maximaliseren van de *variety* effecten om om te gaan met leeftijdsdiversiteit als een tweezijdig zwaard. Via mijn empirisch onderzoek aan de Universiteit Hasselt heb ik getoetst welke managementpraktijken bijdragen om dit doel te bereiken. De Universiteit Hasselt vormde een interessante setting omwille van de diverse leeftijdsgroepen in hun organisatie, waarin de leden geregeld samenwerken aan creatieve onderzoeksprojecten. Het doel van een diversiteitsvriendelijk HR beleid is dat medewerkers elkaar beter leren kennen en elkaars kwaliteiten leren waarderen. Om meer inzicht te krijgen in het HR beleid, heb ik vier aspecten onderscheiden die hieraan bijdragen. Zo kan de organisatie onder andere initiatieven nemen op cognitief en affectief gebied, maar ook de rol die ingenomen wordt door de leidinggevende kan van cruciaal belang zijn. Tot slot speelt de tijd dat medewerkers met elkaar samenwerken een rol. Uit de studie bleek dat voor de eerste drie elementen wetenschappelijke ondersteuning gevonden werd, wat dus wil zeggen dat deze elementen bijdragen tot een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team. Dit in tegenstelling tot de laatste stelling met betrekking tot het effect van tijd, waarvoor er geen significantie vastgesteld kon worden. Deze variabele werd reeds onderzocht door Harrison et al. (2002) en uit hun studie bleek tijd wel een positieve invloed te hebben op de samenwerking. Een mogelijke verklaring voor dit tegenstrijdige resultaat kan zijn dat de *threshold* in deze teams reeds bereikt is. Dit betekent dat het effect van tijd snel afneemt naarmate men langer met elkaar samenwerkt. In het begin zal tijd een grote invloed hebben omdat men elkaar nog niet kent, maar na enkele maanden is deze situatie al erg veranderd,

waardoor tijd nog maar slechts een beperkte impact zal hebben op de verbetering van de samenwerking. Voor de onderzoeksinstituten van de Universiteit Hasselt kunnen we veronderstellen dat men niet werkt in ad hoc groepen en men elkaar al een langere tijd kent, waardoor het effect van tijd niet meer doorslaggevend zal zijn voor een betere samenwerking. Let op, dit is slechts een veronderstelling omdat de exacte gegevens hieromtrent niet beschikbaar zijn. Tot slot wil ik nog meegeven dat er geen verschil bleek te zijn in de handhaving van stereotyperingen tussen de groepen met een goede of een slechte samenwerking. Daarnaast kon er ook voor de *separation* effecten geen verschil waargenomen worden in de percepties van deze twee groepen, voor de *variety* effecten was dit echter wel het geval.

5.2. Beperkingen en verder onderzoek

Net zoals in ieder onderzoek, ben ook ik tijdens mijn studie op enkele beperkingen gestoten. Een eerste limitatie is het aantal participanten. Uit de populatie van 503 hebben slechts 95 personen de vragenlijst ingevuld. Dit is een percentage van 18,89%, wat eerder aan de lage kant is. Daarnaast bleken slechts vijf van de zeven onderzoeksinstituten representatief, waardoor dit percentage nog verder naar beneden zakte. Omwille van deze lage respons kunnen we niet zeggen dat deze steekproef een betrouwbare meting vormt om harde bewijzen uit te halen. Vandaar dat het beter is de resultaten te interpreteren als duidelijke indicaties die interessant kunnen zijn voor verder onderzoek. Bovendien is leeftijdsdiversiteit in organisaties een relatief nieuw onderzoeksgebied, wat maakt dat dit niet eenvoudig te meten is omwille van de beperkte maatstaven en dergelijke die reeds beschikbaar zijn. Uit de studie kon er vastgesteld worden dat een diversiteitsvriendelijk HR beleid wel effectief bijdraagt aan een goede samenwerking, waardoor het interessant zou zijn om dit ook eens te toetsen op een sample met meer groepen.

Ten tweede is er een beperking waar te nemen met betrekking tot de *separation* en *variety* effecten. Uit de resultaten van mijn empirisch onderzoek was het mogelijk af te leiden in welke mate *separation* en *variety* aanwezig zijn in de onderzoeksinstituten bij een goede of slechte samenwerking tussen jong en oud. Echter, het doel van de implementatie van een diversiteitsvriendelijk HR beleid is om de *separation* effecten van leeftijdsdiversiteit te minimaliseren en de *variety* effecten te maximaliseren. Dit kon ik niet bewijzen aan de hand van mijn studie. Hiervoor zou het namelijk nodig zijn om te kijken als er een verandering waar te nemen is in de uitkomst van deze effecten. Dit zou gemeten kunnen worden door de respondenten de vragenlijst in te laten vullen wanneer er nog geen initiatieven ondernomen zijn om de samenwerking te verbeteren. Vervolgens zouden er acties doorgevoerd moeten worden in de organisatie en na enige tijd zou de vragenlijst opnieuw verspreid moeten worden onder dezelfde personen. Op basis van deze resultaten zal het mogelijk zijn om vast te stellen als de initiatieven daadwerkelijk worden waargenomen door de respondenten en zo ja, wat de gevolgen hiervan zijn op de *separation* en *variety* effecten en op het samenwerkingsklimaat tussen jong en oud binnen een team. Deze oorzaak-gevolg relatie is enkel vast te stellen wanneer er data van de

verschillende momenten beschikbaar zijn en dit is dus niet mogelijk met deze beschikbare cross-sectionele data.

Bij de bespreking van de resultaten heb ik reeds aangehaald dat we moeten opletten met de interpretatie van de *variety* effecten. De uitkomstmaat 'een vruchtbare samenwerking tussen jong en oud binnen een team' heeft eerder een affectief accent, terwijl voor het toetsen van de *variety* effecten een cognitieve kwaliteitsmaat vereist is, zoals bijvoorbeeld de kwaliteit van de onderzoeksgroep. Deze is niet bevraagd in de vragenlijst, waardoor het eerder mogelijk is iets te zeggen over *separation* en het moeilijk is conclusies te trekken voor de *variety* effecten van leeftijdsdiversiteit.

Alle bovenstaande beperkingen nodigen uit tot verder onderzoek. Voor ieder van deze limitaties is namelijk een nieuwe studie op zijn plaats waarin hier wel rekening gehouden wordt de tekortkoming. Hiernaast zijn er echter nog andere opportuniteiten voor een vervolgstudie. Zoals eerder vermeld is het meer op zijn plaats om deze empirische studie te beschouwen als een verkennend onderzoek, waarin duidelijk indicaties gegeven worden voor verder onderzoek. Omdat drie van de vier elementen significant bleken, bieden deze de mogelijkheid voor diepgaandere studies. Omwille van de grote impact van de rol van de leidinggevende vormt dit de meest interessante variabele voor verder onderzoek. Hierbij kan meer gedetailleerd op zoek gegaan worden naar de karakteristieken en kenmerken die een leider moet bezitten om op de best mogelijke manier om te gaan met de leeftijdsdiversiteit binnen een team. Ook voor de cognitieve en affectieve elementen kunnen nieuwe studies specifiekere conclusies opleveren met betrekkingen tot initiatieven die het meeste invloed hebben op het samenwerkingsklimaat tussen jong en oud.

5.3. Praktische implicaties

Op basis van de resultaten van mijn onderzoek is het mogelijk enkele lessen te trekken en adviezen te formuleren voor de Universiteit Hasselt. Tijdens de studie kwam ik er achter dat over het algemeen de samenwerking in de organisatie een 3,38 op 5 behaalde. Dit is zeker niet slecht, maar kan natuurlijk altijd beter. Onderzoeksinstituten E en G scoorde op de samenwerking tussen jong en oud binnen hun team iets hoger dan dit gemiddelde. Onderzoeksinstituut F behaalde de laagste score. Omdat er slechts een beperkt aantal respondenten waren, heb ik besloten om voor de verdere analyses de sample op te delen in groepen. Op die manier kan de Universiteit Hasselt zien welke initiatieven de grootste impact hebben en op welke gebieden er zeker nog acties genomen moeten worden. Er worden dus geen aanbevelingen gedaan per onderzoeksinstituut, maar wel wordt er advies gegeven om het samenwerkingsklimaat in alle groepen te verhogen.

De resultaten van de *independent samples t-test* toonden aan dat drie van de vier hypothesen ondersteuning kregen in de onderzoeksetting van de UHasselt. Enkel de variabele tijd had een minder grote impact dan gedacht. De cognitieve en affectieve aspecten van het HR beleid en voornamelijk de rol van de leidinggevende bleken een groter effect te hebben op het creëren van

een vruchtbare samenwerking. Op basis van deze drie elementen zal ik enkele adviezen formuleren. Hierbij zal ook geregeld verwijzen naar de opmerkingen en aanbevelingen van de respondenten die ze konden invullen bij vraag 23 en 24 van de enquête, deze zijn ook terug te vinden in de laatste bijlage.

Het is duidelijk dat HR een belangrijk rol speelt op verscheidene vlakken. Voor het stimuleren van de cognitieve aspecten is het eerst en vooral nodig dat de transfer van kennis tussen de verschillende generaties aangemoedigd en beloond wordt. Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door succesvolle voorbeelden te promoten in innovatie processen of projecten. Daarnaast moeten de oudere medewerkers van een groep optreden als de ambassadeurs om hun ervaringen te delen. Op basis van de opmerkingen van de respondenten kunnen we hier aan toevoegen dat communicatie in vele gevallen nog een belangrijk werkpunt is. Ook open communicatie en samenwerking zullen de transfer van kennis vergemakkelijken omdat het een veiliger klimaat creëert waarin iedereen zijn mening kan uiten en waarin de oudere medewerkers geen schrik moeten hebben dat ze vervangen zullen worden. Tot slot is het aangeraden om evenementen zoals seminaries, gastsprekers, congressen, vakbeurzen, onderzoeksdagen etc. te promoten en ook intern kan een wekelijks overleg of een kick-off meeting aan het begin van de werkdag of werkweek ingevoerd worden zodat iedereen goed op de hoogte blijft van alle onderzoeksprojecten en dergelijke. Hierdoor is het eventueel ook mogelijk om de werkdruk te verminderen door de projecten goed te verdelen over de verschillende leden van de groep. Op affectief vlak is het aangeraden om meer niet-werkgerelateerde activiteiten te organiseren zodat de medewerkers elkaar beter en op een andere manier leren kennen. Dit kan de organisatie doen door evenementen te voorzien zoals een jaarlijkse teambuilding, recepties, sportactiviteiten, etc. Tot slot wordt ook het belang van HR initiatieven die focussen op inzetbaarheid van de medewerkers aangehaald. Tegenwoordig begint men vroeger te werken en gaat men later op pensioen en daarom zijn er initiatieven nodig die focussen op de ontwikkeling en motivatie van alle medewerkers gedurende hun hele carrière. De organisatie moet maatstaven handhaven die gelden voor alle medewerkers in verschillende levenscyclussen. Met andere woorden, er moet een win-win situatie gecreëerd worden voor alle medewerkers van de organisatie zodat de initiatieven een succesverhaal kunnen worden.

De grootste impact kon echter vastgesteld worden bij de rol die de leidinggevende. Niet enkel moet de persoon capabel zijn om een groep te leiden en te sturen, daarnaast moet hij of zij er voor zorgen dat iedereen in de groep zich goed voelt en gelijk behandeld wordt. De manager van de groep is verantwoordelijk voor het creëren van een *inclusive* werkomgeving voor alle leeftijdsgroepen. Door bij de selectie van de leidinggevende al rekening te houden met een aantal extra criteria, kunnen er veel problemen vermeden worden. Enkele voorbeelden kunnen zijn: Kan hij/zij de leden van het team motiveren en houdt hij/zij rekening met de individuele kenmerken van de leden van de leeftijdsdiverse groep? Welke percepties heeft hij/zij met betrekking tot leeftijdsdiversiteit? Kan hij/zij de relatie tussen de junioren en senioren stimuleren zodat stereotyperingen verdwijnen en dit ten goede komt van het samenwerkingsklimaat? Kan hij/zij de inspanningen van de medewerkers erkennen en belonen? Ook uit de opmerkingen van de respondenten kwamen er tal van aanbevelingen met betrekking tot de rol van de leidinggevende

van het instituut. Zo vinden de teamleden de persoonlijkheid van de leider erg belangrijk. Daarnaast moet hij of zij goed kunnen bemiddelen, in staat zijn institutie bewustzijn te creëren en een goede context te voorzien voor de negatieve effecten van leeftijdsdiversiteit te minimaliseren. In dit geval is goede communicatie essentieel. Tot slot gaven enkele participanten aan dat de leider zelf gecoacht moet worden om beter om te kunnen gaan met de leeftijdsdiverse samenstelling van een team en ook moet hij of zij regelmatig geëvalueerd worden.

Kortom, voor de implementatie en het management van initiatieven zijn hoge levels van flexibiliteit in leren en mentoring noodzakelijk om aan de individuele wensen te voldoen en op die manier de samenwerking te stimuleren. Daarnaast is het cruciaal dat de hoofddoelstellingen van de organisatie, zoals competitiviteit en winstgevendheid, steeds benadrukt blijven.

Lijst van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1. Primaire en secundaire aspecten van diversiteit.....	12
Figuur 2. Pictorial representation of types and amounts of three meanings of within-unit diversity.....	14
Figuur 3. Cost and benefits of age diversity and overall productivity.....	21
Figuur 4. Productivity effects of age diversity for routine versus creative tasks.....	24
Figuur 5. Positief modererend effect 'creatieve taak'.....	25
Figuur 6. Top managers' negative age stereotypes moderation.....	27
Figuur 7. Diversity-friendly HR policies moderation.....	27
Figuur 8. De modererende effecten van negatieve leeftijdsstereotypering door top managers en diversiteitsvriendelijk HR beleid.....	28
Figuur 9. Conceptueel model	39
Figuur 10. Histogram onderzoeksinstituut A.....	47
Figuur 11. Histogram onderzoeksinstituut D.....	47
Figuur 12. Histogram onderzoeksinstituut E.....	47
Figuur 13. Histogram onderzoeksinstituut F.....	47
Figuur 14. Histogram onderzoeksinstituut G.....	47
Figuur 15. Ranking 'Cognitief HR beleid'.....	54
Figuur 16. Ranking 'Affectief: samen lunchen'.....	54
Figuur 17. Ranking 'Affectief: sociale evenementen'.....	55
Figuur 18. Ranking 'Rol leidinggevende'.....	55
Figuur 19. Ranking 'Tijd'.....	55
Figuur 20. Ranking 'Samenwerkingsklimaat'.....	55
Figuur 21. Ranking 'Separation effect'.....	55
Figuur 22. Conceptueel model: resultaten	61
Figuur 23. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut A.....	79
Figuur 24. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut D.....	80
Figuur 25. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut E.....	81
Figuur 26. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut F.....	82
Figuur 27. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut G.....	83

Tabellen

Tabel 1. Meanings and Properties of Within-unit Diversity Types.....	15
Tabel 2. Activities Commonly Included in Diversity Initiatives.....	32
Tabel 3. Verschillenanalyse (<i>one sample t-test</i>).....	45
Tabel 4. Populatie en steekproef per onderzoeksinstituut.....	45
Tabel 5. ANOVA.....	49

Tabel 6. Independent samples t-test.....	57
Tabel 7. P-waarden onvruchtbare (1) vs. vruchtbare (2) samenwerking tussen jong en oud.....	60
Tabel 8. P-waarden onvruchtbare (1) vs. vruchtbare (3) samenwerking tussen jong en oud.....	60
Tabel 9. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut A.....	79
Tabel 10. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut D.....	80
Tabel 11. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut E.....	81
Tabel 12. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut F.....	82
Tabel 13. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut G.....	83

Lijst met geraadpleegde werken

- Arredondo, P. (1996). *Successful diversity management initiatives*. Londen: SAGE Publications Ltd.
- Backes-Gellner, U., & Veen, S. (2013). Positive effects of ageing and age diversity in innovative companies – large-scale empirical evidence on company productivity. *Human Resource Management Journal*, 23:3, 279-295.
- Belgian Federal Government. (2013)
- Baltes, B. B., & Finkelstein, L. M. (2011). Contemporary empirical advancements in the study of aging in the workplace. *Journal of Organizational Behaviour*, 32, 151-154.
- Bell, N. S., & Narz, M. (2007). Meeting the challenges of age diversity in the workplace. *The CPA Journal*, 56-59.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. In F. Kunze, S. A. Boehm, & H. Bruch (Eds.), Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.
- De Vriendt, J. (2008). Het land van Maas en Waal: over diversiteit en sociaal-cultureel werk. Brussel: SoCiuS.
- De Vries, S. & Van de Ven, C. (2005). Wat is diversiteitsmanagement?
- Drewniak, U. (2009). Inside age diversity at Deutsche Bank. *Human Capital Magazine*.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44:2, 350-383.
- Elsass, P. M., & Graves, L. M. (1997). Demographic diversity in decision-making groups: The experience of women and people of color. *Academy of Management Review*, 22, 946-974.
- Fiske, S. T. (2004). *Stereotyping, prejudice, and discrimination: social biases*. In F. Kunze, S. A. Boehm, & H. Bruch (Eds.), Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.
- Hambrick, D. C. and Mason, P. A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- 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, 1199-1228.
- 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 groups functioning. *Academy of Management Journal*, 45:5, 1029-1045.
- Hendriks, W. J. (2004). *Top management team diversity and firm performance: an empirical research on Belgian and Dutch IT firms*. Maastricht: Datawyse Maastricht.
- Hertel, G., Van der Heijden, B. I. J. M., de Lange, A. H., & Deller, J. (2013). Facilitating age diversity in organizations – part 2: managing perceptions and interactions. *Journal of Managerial Psychology*, 28, 857-866.

- Hewlett, S. A., Marshall, M., & Sherbin, L. (2013). How diversity can drive innovation. *Harvard Business Review*, 30.
- Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33, 987-1015.
- Jackson, S. E., May, K. E., & Whitney, K. (1995). Understanding the dynamics of diversity indecision-making teams. *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations*, 204-260.
- Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43:4, 409-424.
- Jehn, K. A., Northcraft, G., B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44:4, 741-763.
- Knegtmans, R. (2010). *Diversiteit als uitdaging: de zin en onzin van divers talent*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Knight, D., Pearce, C. L., Smith, K. G., Olian, J. D., Sims, H. P., Smith, K. A., & Flood, P. (1999). Top management team diversity, group process, and strategic consensus. *Strategic Management Journal*, 20, 445-465.
- Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., et al. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management*, 42, 3-21.
- 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., Boehm, S. A., & 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*, 50:3, 413-442.
- Lawrence, B. S. (1984). Age grading: The implicit organizational timetable. In F. Kunze, S. A. Boehm, & H. Bruch (Eds.), *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study*. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.
- Merckx, G., & Hellemans, M. (2004). *Rijkdom aan verscheidenheid*. Antwerpen Apeldoorn: Garant.
- Nelson, T. D. (2009). *Handbook of prejudice, stereotyping, and discrimination*. New York: Psychology Press.
- OECD. (2004). Labour force participation of women. *OECD Journal: Economic Studies*, 9:2, 51-108.
- OECD. (2014). Education Indicators in Focus.
- Plug, J. (2008). *Respect voor verschil. Arbeid, diversiteit en gelijke behandeling*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource based view. *Academy of Management Journal*, 43, 164-177.
- Rudman, L. A., Ashmore, R. D., & Gary, M. L. (2001). "Unlearning automatic biases: the malleability of implicit prejudice and stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81:5, 856-868
- Rynes, S., & Rosen, B. (1995). A field survey of factors affecting the adoption and perceived success of diversity training. *Personnel Psychology*, 48, 247-271

SER (2009). Diversiteitsbeleid, waarom en met welke effecten? 25-44

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E, Singh, G. (2005). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?. *Human Resource Management Review*, 19, 117-133.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In F. Kunze, S. A. Boehm, & H. Bruch (Eds.), *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study*. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.

Taylor, C. (2001). *Creating the multicultural organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass.

Tempest, S., Barnett, C., & Coupland, C. (2002). Grey advantage – new strategies for the old. *Long Range Planning*, 35, 475-492.

TNO. (2004). De P&O'er van de toekomst heeft oog voor diversiteit. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Turner, J. C. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. In F. Kunze, S. A. Boehm, & H. Bruch (Eds.), *Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study*. *Journal of Organizational Behavior*, 32, 264-290.

Universia-Knowledge@Wharton (2007). Dueling Age Groups in Today's Workforce; From Baby Boomers to Generations X and Y. *Human Resource Global*.

Van de Ven, C., de Groot, M., de Vries, S. (2004) Werk maken van diversiteit: tien tips. *Management Executive*, 10-13.

Van der Zee, K., & van Oudenhoven, J.P. (2006). *Culturele diversiteit op het werk. Achtergronden en interventies*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.

Bijlagen

Mail (1)

Beste,

ik ben Vicky Geebelen, laatstejaarsstudente TEW aan de Universiteit Hasselt en ik ben op zoek naar een bedrijf dat zou willen meewerken aan mijn empirisch onderzoek voor mijn thesis. Bij deze zal ik even verduidelijken over wat mijn thesis gaat en naar wat voor onderneming ik op zoek ben voor mijn empirisch onderzoek.

Mijn thesis gaat over het managen van leeftijdsdiversiteit in organisaties. De vergrijzing neemt de laatste jaren toe, de pensioenleeftijd gaat omhoog en ook is bewezen dat de jongeren in België zich sneller op de arbeidsmarkt begeven. Dit wil zeggen dat jong en oud vaker zullen samenwerken, met alle gevolgen van dien. In mijn thesis doe ik onderzoek naar de positieve en negatieve effecten hiervan, maar ook naar de manieren om met dit soort diversiteit om te gaan (diversiteitsbeleid, -programma's, etc.). Voor het empirische deel van mijn studie ben ik op zoek naar een bedrijf om mijn theoretische argumenten te kunnen toetsen en om een beter inzicht te krijgen in jullie beleid hieromtrent.

Er zijn een aantal elementen waarmee rekening gehouden moet worden. Eerst en vooral moet het bedrijf te maken hebben met een bepaalde mate van diverse werkkrachten, die effectief samenwerken of met elkaar in contact komen tijdens de uitoefening van hun job. Daarnaast zou ik een steekproef van 50 à 60 personen (respons) moeten hebben voor een objectief beeld. Dit mag één grote groep zijn of meerdere afdelingen/vestigingen van zo'n 10 à 15 personen. Indien het bedrijf al bepaalde initiatieven neemt met betrekking tot leeftijdsdiversiteit is dit natuurlijk een pluspunt. Er zal enkel een korte vragenlijst voorgelegd worden aan de werknemers en er zal een verkennend gesprek met de HR-verantwoordelijke plaatsvinden. Dit zou allemaal moeten plaatsvinden in april-mei 2015.

Voor de organisatie zullen de resultaten van mijn studie uiteraard beschikbaar gesteld worden. Uit deze analyses kan u uw beleid omtrent leeftijdsdiversiteit evalueren en kunnen er aanbevelingen gedaan worden om dit nog te verbeteren.

Moest u de mogelijkheid en interesse hebben om mij hierbij verder te helpen, hoor ik het graag. Ook kan u me altijd bereiken indien u verdere vragen heeft of meer informatie wenst.

Alvast heel erg bedankt!

Met vriendelijke groeten,
Vicky Geebelen

Vragenlijst empirisch onderzoek (2)

Beste,

Als masterstudente Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt voer ik in het kader van mijn masterproef een onderzoek uit omtrent leeftijdsdiversiteit in organisaties. Dit onderzoek gebeurt in samenwerking met de **Universiteit Hasselt**. Aangezien zij het belang van dit onderzoek inzien, hebben zij besloten om hier aan deel te nemen om de werking binnen hun organisatie te verbeteren.

De digitale enquête bestaat uit 19 korte stellingen en zal **maximaal 5 minuten** van uw tijd in beslag nemen. Er zijn géén foutieve antwoorden mogelijk, aangezien deze vragenlijst handelt over uw persoonlijke mening. U zou mij een grote dienst bewijzen door deze vragenlijst in te vullen. Daarnaast willen we ook benadrukken dat **anonimiteit** verzekerd wordt.

Deelnemen aan de enquête kan via onderstaande **link**:

https://uhasselteconomics.eu.qualtrics.com/SE/?SID=SV_9uWJZcfZpjZfZmB

Alvast bedankt voor uw medewerking!

Vicky Geebelen,

Master TEW – Innovatie en Ondernemerschap

Algemene informatie

22. Leeftijd (x jaar):

23. Geslacht:

- a. Man
- b. Vrouw

24. Faculteit:

- a. ARK
- b. BEW
- c. CAD
- d. GLW
- e. IIW
- f. REC
- g. SvM
- h. WET

25. Onderzoeksinstituut:

- a. BIOMED
- b. CMK
- c. CENSTAT

- d. EDM
- e. IMO
- f. IMOB
- g. KIZOK
- h. Geen

26. Statuut:

- a. ZAP (Zelfstandig Academisch Personeel)
- b. Gastprofessor
- c. AAP (Assisterend academisch personeel)
- d. OP (Onderwijzend personeel)
- e. BAP (Bijzonder academisch personeel)
- f. Doctoraatsbursalen
- g. ATP (Administratief en technisch personeel)

Vul onderstaande vragen in met het oog op het onderzoeksinstituut waar u deel van uit maakt.

Bij alle vragen geldt (1 helemaal mee oneens – 2 mee oneens – 3 niet eens / niet oneens – 4 mee eens - 5 helemaal mee eens)

27. Binnen het onderzoeksinstituut komen de leden geregeld met elkaar in contact door bijvoorbeeld samen te werken aan bepaalde onderzoeksprojecten.

1 2 3 4 5

28. Mijn leidinggevende hecht belang aan een goede samenwerking tussen de junior en senior medewerkers en neemt initiatieven om dit te verbeteren.

1 2 3 4 5

29. De senior medewerkers binnen het onderzoeksinstituut zijn minder snel bereid om te participeren in projecten die niet 100% aansluiten op hun expertisegebied dan junior medewerkers.

1 2 3 4 5

30. Bij de samenstelling van een onderzoeksprojectteam wordt er bewust voor gekozen om zowel junior leden als meer ervaren leden deel te laten nemen aan het project.

1 2 3 4 5

31. Senior medewerkers kunnen door hun beroepservaring betere prestaties leveren dan de junior medewerkers van het onderzoeksinstituut.

1 2 3 4 5

32. Binnen het onderzoeksinstituut worden er initiatieven genomen om elkaar beter te leren kennen en de groepsband te versterken, zoals bijvoorbeeld een jaarlijkse uitstap, een teambuildingactiviteit of andere sociale evenementen.

1 2 3 4 5

33. Binnen het onderzoeksinstituut worden er geregeld (lunch)seminaries georganiseerd, waarbij presentaties omtrent onderzoeksprojecten gegeven worden.

1 2 3 4 5

34. In mijn ogen zijn er geen problemen of conflicten waar te nemen indien er een samenwerking plaatsvindt tussen de junior medewerkers en de senior medewerkers van het onderzoeksinstituut.
- 1 2 3 4 5
35. Over het algemeen worden verrassende, nieuwe onderzoeksideeën vooral naar voren gebracht door de minder ervaren junior leden van het onderzoeksinstituut.
- 1 2 3 4 5
36. Mijn leidinggevende denkt en handelt niet in termen van leeftijd, hij/zij zorgt ervoor dat we een hechte groep vormen, waarin iedereen zich gelijkwaardig voelt.
- 1 2 3 4 5
37. Tijdens seminars worden zowel de junior als de senior leden gestimuleerd om actief deel te nemen aan de conversaties, en is er ook een klimaat aanwezig waarin iedereen vragen kan stellen en zijn mening durft te uiten.
- 1 2 3 4 5
38. Er wordt door ons onderzoeksinstituut bewust gekozen om zowel junior als senior leden op te nemen in onderzoeksprojectteams, omdat zo'n samenstelling een duidelijke meerwaarde levert aan het project.
- 1 2 3 4 5
39. Ik merk op dat de samenwerking tussen mezelf en medewerkers uit andere leeftijdsgroepen binnen het onderzoeksinstituut vlotter verloopt naarmate ik ze beter heb leren kennen.
- 1 2 3 4 5
40. Indien er een bijeenkomst plaatsvindt binnen het onderzoeksinstituut waarbij presentaties gegeven worden, zijn het vooral de junior leden die hun onderzoeksproject toelichten.
- 1 2 3 4 5
41. Over het algemeen maken medewerkers binnen het onderzoeksinstituut eerder contact met collega's uit dezelfde leeftijdscategorie. Zo zullen junior medewerkers sneller toenadering zoeken tot andere junior medewerkers en visa versa, omdat ze bijvoorbeeld het gevoel hebben dat hun interesses dichterbij elkaar liggen en ze in dezelfde levensfase zitten.
- 1 2 3 4 5
42. De minder ervaren junior leden gaan enthousiaster om met onderzoeksprojecten dan de senior leden. Dit uit zich onder andere in het maken van meer overuren.
- 1 2 3 4 5
43. Binnen het onderzoeksinstituut lunchen de junior en senior leden geregeld samen.
- 1 2 3 4 5
44. Heeft u aanbevelingen om de samenwerking tussen junioren en senioren binnen een onderzoeksinstituut te verbeteren?
- ...
45. Opmerkingen:
- ...

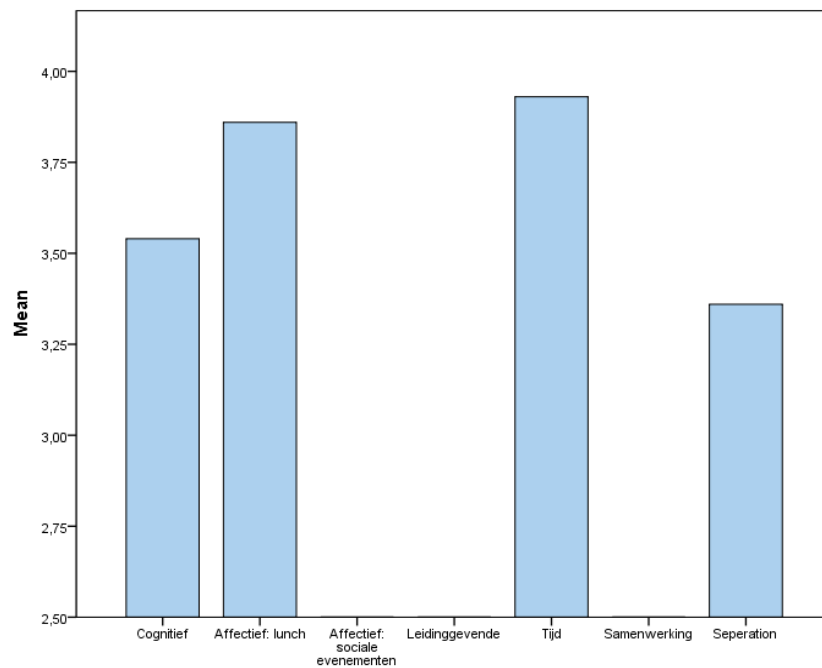
Beschrijvende statistieken per onderzoeksinstituut: tabel en histogram (3)

Tabel 9. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut A

		Gemiddelde	Min.	Max.	S.d.
Leeftijdsdiversiteit		40,46	23	64	12,518
	(a) <i>Cognitieve elementen</i>	3,54	1,00	5,00	1,105
Diversiteitsvriendelijk HR beleid	(b) <i>Affectief: samen lunchen</i>	3,86	2,00	5,00	0,705
	<i>Affectief: sociale evenementen</i>	/	1,00	5,00	1,232
	(c) <i>Rol van de leidinggevende</i>	/	1,00	5,00	1,283
	(d) <i>Tijd</i>	3,93	2,00	5,00	0,663
Samenwerkingsklimaat		/	1,00	5,00	1,162
Separation effect		3,36	2,00	5,00	0,870

met N = 28

Figuur 23. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut A

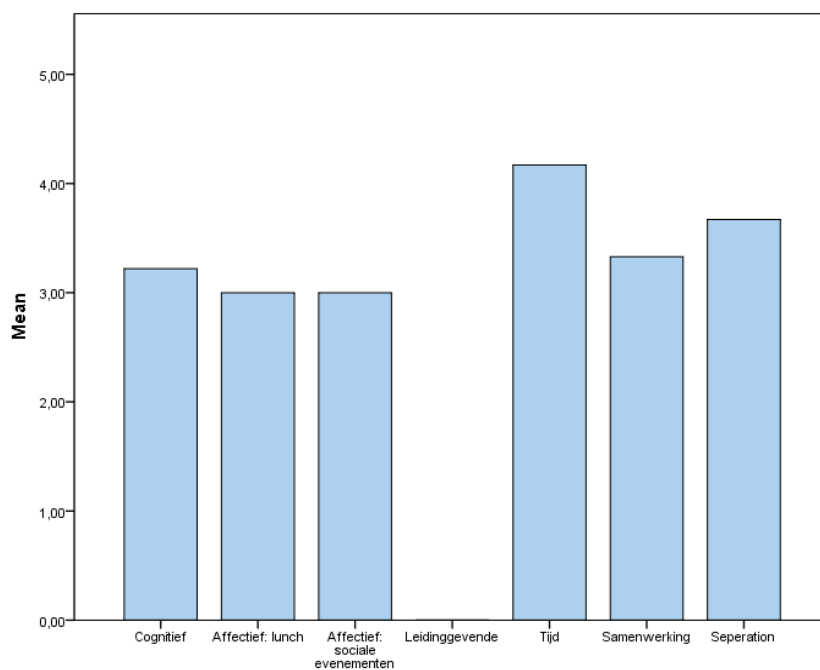


Tabel 10. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut D

		Gemiddelde	Min.	Max.	S.d.
Leeftijdsdiversiteit		39,83	23	54	11,890
	(a) <i>Cognitieve elementen</i>	3,22	2,00	3,22	0,886
Diversiteitsvriendelijk HR beleid	(b) <i>Affectief: samen lunchen</i>	3,00	1,00	4,00	1,265
	<i>Affectief: sociale evenementen</i>	3,00	1,00	4,00	1,265
	(c) <i>Rol van de leidinggevende</i>	/	1,50	5,00	1,242
	(d) <i>Tijd</i>	4,17	4,00	5,00	0,408
Samenwerkingsklimaat		3,33	2,00	5,00	1,211
Separation effect		3,67	3,00	5,00	0,816

met $N = 6$

Figuur 24. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut D

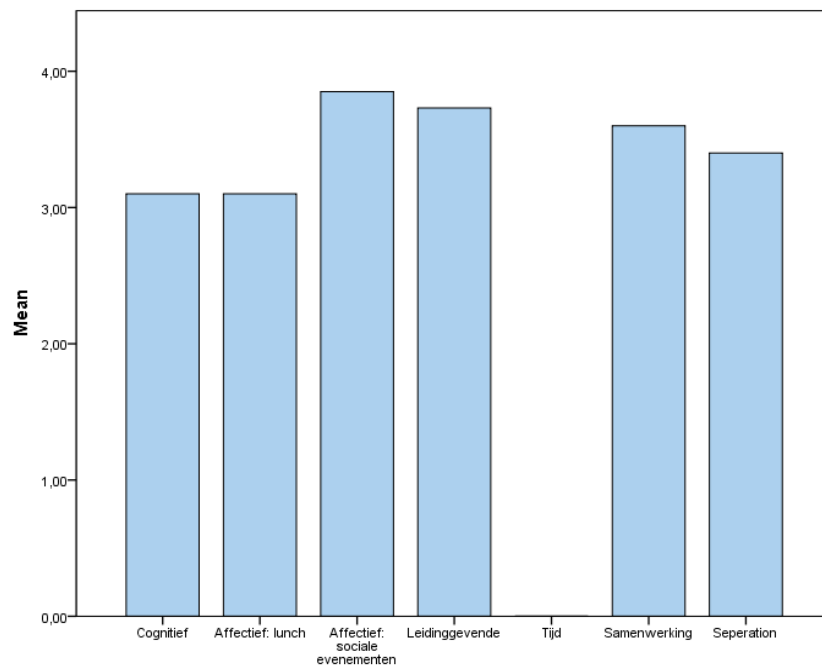


Tabel 11. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut E

		Gemiddelde	Min.	Max.	S.d.
Leeftijdsdiversiteit		37,15	23,00	57,00	11,334
	(a) <i>Cognitieve elementen</i>	3,10	2,00	4,00	0,685
Diversiteitsvriendelijk HR beleid	(b) <i>Affectief: samen lunchen</i>	3,10	1,00	5,00	1,373
	<i>Affectief: sociale evenementen</i>	3,85	2,00	5,00	0,988
	(c) <i>Rol van de leidinggevende</i>	3,73	1,50	5,00	0,752
	(d) <i>Tijd</i>	/	2,00	5,00	0,649
Samenwerkingsklimaat		3,60	2,00	4,00	0,598
Separation effect		3,40	2,00	5,00	0,833

met $N = 20$

Figuur 25. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut E

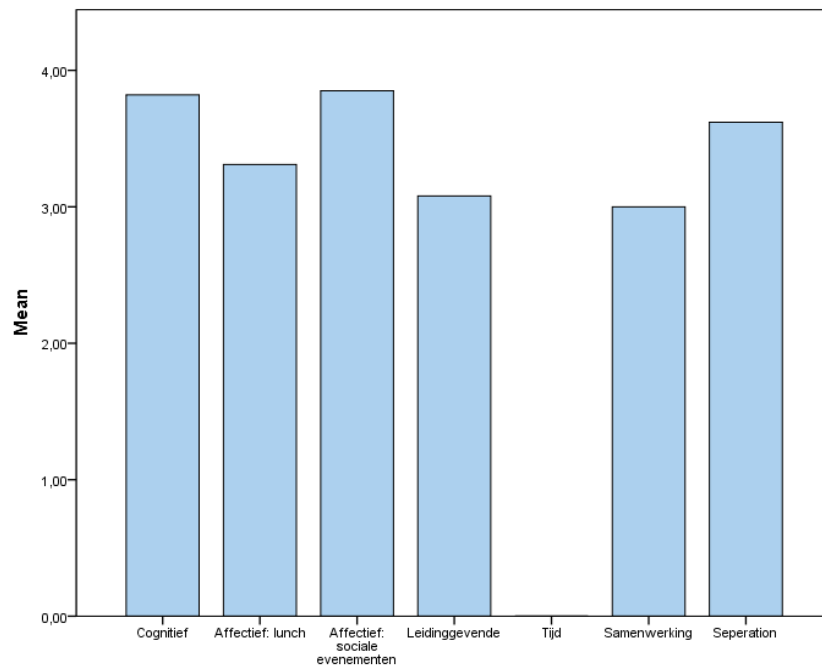


Tabel 12. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut F

		Gemiddelde	Min.	Max.	S.d.
Leeftijdsdiversiteit		34,23	24	63	12,391
Diversiteitsvriendelijk HR beleid	(a) <i>Cognitieve elementen</i>	3,82	2,67	5,00	0,633
	(b) <i>Affectief: samen lunchen</i>	3,31	1,00	5,00	1,182
	<i>Affectief: sociale evenementen</i>	3,85	1,00	5,00	3,85
	(c) <i>Rol van de leidinggevende</i>	3,08	1,00	4,50	1,289
	(d) <i>Tijd</i>	/	2,00	5,00	0,760
Samenwerkingsklimaat		3,00	1,00	5,00	1,155
Separation effect		3,62	2,00	5,00	0,870

met $N = 13$

Figuur 26. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut F

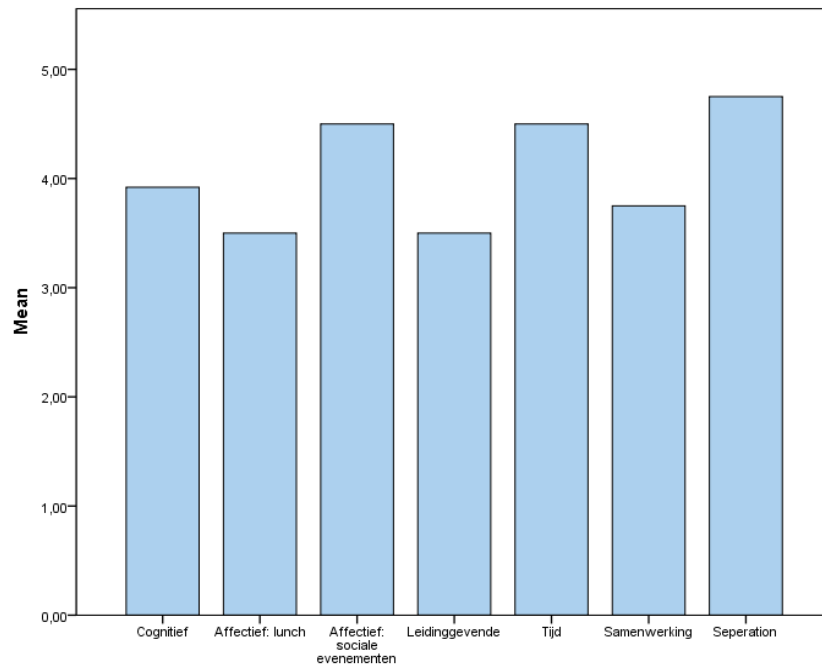


Tabel 13. Beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut G

		Gemiddelde	Min.	Max.	S.d.
Leeftijdsdiversiteit		31,50	25	45	9,256
	(a) <i>Cognitieve elementen</i>	3,92	3,67	4,33	0,319
Diversiteitsvriendelijk HR beleid	(b) <i>Affectief: samen lunchen</i>	3,50	3,00	5,00	1,000
	<i>Affectief: sociale evenementen</i>	4,50	4,00	5,00	0,577
	(c) <i>Rol van de leidinggevende</i>	3,50	2,50	4,00	0,707
	(d) <i>Tijd</i>	4,50	4,00	5,00	0,577
Samenwerkingsklimaat		3,75	3,00	4,00	0,500
Separation effect		4,75	4,00	5,00	0,500

met $N = 4$

Figuur 27. Staafdiagram beschrijvende variabelen onderzoeksinstituut G



Respons open vragen (4)

Vraag 23: "Heeft u aanbevelingen om de samenwerking tussen junioren en senioren binnen een onderzoeksinstituut te verbeteren?"

- Leidinggevende intensief coachen om een positief en stimulerend onderzoeksklimaat te creëren (heden worden senioren eerder gewantrouwd, gediscrimineerd en uitgerangeerd)
- De coherentie en dus ook de samenwerking binnen een team hangt vooral af van de persoonlijkheid van de leidinggevende. Dus belangrijk is dat de juiste leidinggevende aan het stuur staat. nl iemand met voldoende communicatievaardigheden alsook de juiste instelling als bemiddelaar om een team dichter bij elkaar te brengen, te gaan voor heel de groep en niet vooral voor zichzelf, de juiste context te creëren zodat ieder teamlid zijn creativiteit maximaal kan ontplooiën. Teamleaders zouden best vooraf moet escreend worden, nadien regelmatig geëvalueerd en vooral democratisch gedragen worden door heel de groep die ze vertegenwoordigen.
- Belangrijk is vooral dat de oudere, leidinggevend en informeel met de jongeren praten - ik praat dagelijks eens met iedere doctoraatsstudent
- Teamsamenstelling is vooral een kwestie van wie nog niet teveel werk heeft, denk ik.
- Wekelijks overleg met bespreking van de projecten om eventueel de werkdruk te verdelen in piekmomenten
- Belangrijk is een instituutsbewustzijn te creëren, waar de belangrijkheid van interdisciplinair onderzoek benadrukt wordt. In die zin zijn interne seminars of onderzoeksdagen een belangrijk instrument. het enig wat hier roet in het eten gooit is de werkdruk.
- Praat met elkaar!
- Geen andere aanbevelingen dan deze i.v.m. algemene werking van onderzoeksinstituut
- Meer teambuilding
- Open en transparante communicatie
- Duidelijke communicatie

Vraag 24: "Opmerkingen"

- Zeer relevante vragen, stof tot nadenken
- Het klimaat in een onderzoeksinstituut wordt sterk bepaald door de persoonlijkheid van de leidinggevende.
- Ik merk zelf dat je bepaalde ervaringen zeker wat betreft integratief en multidisciplinair onderzoek niet kunt hebben op jonge leeftijd. Het is dus uiterst belangrijk van expertises van ouderen veel meer te gebruiken om jongeren op te leiden. Het is me ook onduidelijk waarom dergelijke strategische dynamiek aan het verdwijnen is. Op die manier gaan er heel veel expertises verloren.
- De invalshoek senior en junior is maar een klein probleem vergeleken met het probleem van één-dimensionaliteit wat je wel eens vindt bij academici, een soort onbekwaamheid om breder te kijken dan hun expertisedomein, het autisme -gehalte is behoorlijk groot en dat is onafhankelijk van leeftijd

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,

Geebelen, Vicky

Datum: **1/06/2015**