

De tijd zal het leren...

Een onderzoek naar de invloed van socialisatieprocessen op het leren van nieuwkomers binnen organisaties

Masterthesis van:

Yara J.S. van Oosterhout (3945871)

Themagebied: Leren in organisaties

Begeleider: Anne Khaled

Tweede beoordelaar: Louise van de Venne

Juni 2014

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	4
Theoretische achtergrond	7
	11
Methode	
Resultaten	15
Conclusie en discussie	17
Limitaties en impact	20
Referenties	21
Bijlagen	25

Samenvatting

In het eerste jaar binnen een nieuwe organisatie doet een werknemer veel nieuwe kennis op en leert hij/zij nieuwe vaardigheden. Die eerste periode (vaak ongeveer een jaar) wordt gedefinieerd als een socialisatieproces. Het socialisatieproces wordt vanuit de Human Research Development vaak ingedeeld in geïnstitutionaliseerde socialisatie - het initiatief voor het socialisatieproces ligt bij de organisatie- en geïndividualiseerde socialisatie - het initiatief voor het socialisatieproces ligt bij de nieuwkomer-. Daarnaast is “*investiture*” als een belangrijke factor binnen socialisatie, dit is een wisselwerking tussen de mate waarin de nieuwkomer de organisatie binnen komt met bepaalde competenties en karakteristieken en de mate waarin de organisatie deze competenties en karakteristieken waardeert. Maar in veel literatuur over socialisatieprocessen van werknemers wordt er weinig aandacht besteed aan het *leren* van de nieuwkomer. Ashforth, Sluss en Saks (2007) hebben een model ontworpen waarbij de drie bovengenoemde factoren (“*investiture*”, geïnstitutionaliseerde socialisatie en geïndividualiseerde socialisatie) van het socialisatieproces zijn opgenomen. In dit onderzoek is dit model opnieuw getoetst door structural equation modelling, onder 102 participanten die op moment van deelname maximaal twee jaar werkzaam waren in hun huidige baan. “*Investiture*” is niet als aparte variabele teruggevonden en werd als onderdeel gezien van geïnstitutionaliseerde socialisatie. Geïnstitutionaliseerde socialisatie heeft, net als geïndividualiseerde socialisatie een positieve invloed op het leren van nieuwkomers. Deze variabelen, samen met het aantal maanden dat de nieuwkomer werkzaam is in de huidige functie, verklaren uiteindelijk 26 procent van het leren van nieuwkomers. De invloed van geïndividualiseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers is een stuk groter dan de invloed van geïnstitutionaliseerde socialisatie. Het vragen van een proactieve houding tijdens door de organisatie georganiseerde socialisatieprocessen kan de invloed van geïnstitutionaliseerde socialisatie wellicht vergroten.

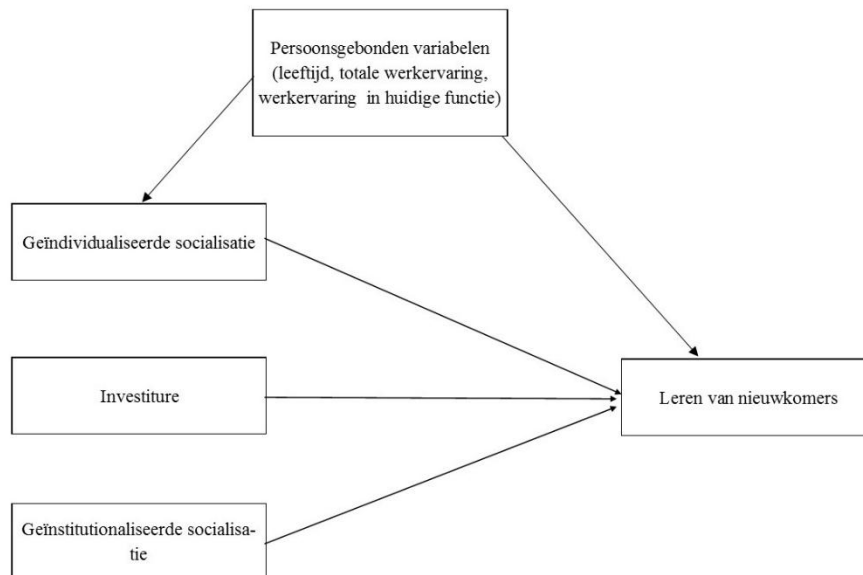
Inleiding

Steeds meer werknemers krijgen niet meer alleen bij het aantreden op de arbeidsmarkt te maken met socialisatieprocessen, maar ook in latere stadia van hun carrière. Naast dat de houding van werknemers ten opzichte van hun carrière is veranderd (ze wisselen zelf makkelijker van baan), worden mensen binnen een bedrijf makkelijker overgeplaatst of zelfs ontslagen (Intelligence Group & YER, 2011; Saks & Gruman, 2011; Seegers, 2012; Sullivan & Baruch, 2009; Vlasblom & Josten, 2013). Wat ook meespeelt in de toename van wisselingen is het groter aantal werknemers met flexibele arbeidscontracten, medewerkers krijgen vaker een contract voor een bepaalde tijd. Een vast contract is minder vanzelfsprekend (Ards, 2003; Saks en Gruman, 2010). Onderzoek voor het NRC Handelsblad laat zien dat er in de periode van 2010-2012 er sprake is van een daling van 97 procent in direct aangeboden vaste aanstellingen door werkgevers (Seegers, 2012).

Een nieuwe baan, vaak in een andere organisatie, betekent voor nieuwe werknemers dat ze in korte tijd veel leren (Ards, 2003). Werknemers willen zich vertrouwd maken met de nieuwe situatie, door vragen te stellen en een beeld te vormen van het bedrijf, de afdeling en de functie die ze vervullen. Goed ingewerkt worden kan op dat moment een essentiële manier van ondersteuning zijn, doordat een goed inwerkprogramma ervoor kan zorgen dat medewerkers zich sneller competent voelen in hun werk en geaccepteerd voelen binnen die nieuwe organisatie (Miller & Jablin, 1991).

Van Maanen en Schein (1979) definiëren organisatie socialisatie als een proces waarbij de nieuwkomer kennis, vaardigheden en de houding verwerft die nodig zijn voor een effectieve participatie binnen de organisatie en binnen zijn werk. Deze definitie wordt door veel onderzoekers nog steeds gebruikt (Allen, McManus & Russel, 1999; Ashforth et al., 2007; Hartline, Maxham, & McKee, 2000; Jones, 1986; Saks & Gruman, 2011). Deze definitie laat zien dat het een samenwerking is tussen organisatie en de nieuwe werknemer, echter zijn er veel onderzoeken die slechts een kant van die samenwerking onderzoeken. Binnen Human Research Development (HRD) wordt vaak een tweedeling gemaakt als het gaat om socialisatieprocessen. Deze tweedeling ontstaat doordat het initiatief voor de socialisatie bij de organisatie (*geinstitutionaliseerde socialisatie*) of de nieuwkomer (*geindividualiseerde socialisatie*) kan liggen. Veel onderzoeken richten zich op een van deze twee initiatieven (Saks & Gruman, 2011).

Ashforth en anderen (2007) zijn een van de eersten die de geïnstitutionaliseerde en geïndividualiseerde socialisatieprocessen combineren. Opmerkelijk is dat zij het *leren* van de werknemer een prominente plek geven binnen socialisatieprocessen in een door hen ontworpen model (zie Figuur 1). In dit model wordt weergegeven dat het socialisatieproces van nieuwkomers zorgt voor een leerproces.



Figuur 1. Het socialisatie model met de drie socialisatieprocessen en hun invloed op het leren van nieuwkomers weergegeven. Aangepast van “Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models” door Ashforth, Sluss en Saks, 2007, *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 447–462.

Het model dat door Ashforth en anderen (2007) is ontworpen, is afgenomen onder recent afgestudeerde ingenieurs en bedrijfskundigen in de Verenigde Staten. Verder is het model nog niet getoetst, noch onder in andere sectoren, noch in een ander land. Daarom zal dit onderzoek het aangepaste model van Ashforth en anderen (2007), zoals weergegeven in Figuur 1, opnieuw toetsen, in een Nederlandse context. Er zijn diverse onderzoeken (Gruman et al., 2006; Jones, 1986; Saks & Ashforth, 1997) die de invloed van geïnstitutionaliseerde socialisatie en/of geïndividualiseerde socialisatie hebben getoetst op de variabelen die door Ashforth en anderen (2007) gezien worden als uitkomsten van het leren van nieuwkomers. Er zijn echter weinig onderzoeken die het leren van

nieuwkomers hierin meenemen. Omdat het leren van nieuwkomers belangrijk is voor zowel organisaties als nieuwkomers, omdat beiden profijt van een goed doorlopen leerproces kunnen hebben (Pfeffer & Vega, 1999; Saks & Gruman, 2011). Om deze reden zal dit onderzoek de nadruk leggen op dit gedeelte van het model. Hierbij worden de drie belangrijkste socialisatieprocessen meegenomen. Daarnaast worden er ook, zoals te zien is in Figuur 1, persoonsgebonden variabelen meegenomen. Leeftijd, het totale aantal jaren werkervaring en de maanden werkervaring in de huidige functie zullen worden meegenomen, aangezien er diverse onderzoeken laten zien dat deze persoonsgebonden variabelen een positieve invloed hebben op het geïndividualiseerde socialisatieproces, dan wel het leerproces van nieuwkomers (Allen, 2006; Chao, O’Leary – Kelly, Wolf, Klein, & Gardner, 1994; Korte, 2009; Louis, 1980). Er wordt namelijk gezegd dat werkervaring een rol kan spelen in het geïndividualiseerde socialisatieproces (Allen, 2006), maar ook dat werknemers in leersituaties vertrouwen op eerdere situaties en eerder opgedane kennis (Korte, 2009). Dit verklaart ook de lijnen van de persoonsgebonden variabelen naar zowel geïndividualiseerde socialisatie als het leren van nieuwkomers.

Het doel van dit onderzoek is het toetsen van de hypothetische relatie tussen socialisatieprocessen en het leren van de nieuwkomers. De onderzoeksvraag leidend voor deze studie is:

Wat is het effect van het socialisatieproces op het leren van nieuwkomers in het eerste jaar dat ze werkzaam zijn binnen de organisatie?

Daarbij wordt gekeken naar de verschillende factoren binnen het socialisatieproces. Hieruit zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Wat is het effect van “*investiture*” op het leren van nieuwkomers?
- Wat is het effect van geïnstitutionaliseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers?
- Wat is het effect van geïndividualiseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers?
- Wat is het effect van persoonsgebonden variabelen op het geïndividualiseerde socialisatieproces en op het leren van nieuwkomers?

Als er antwoord is gegeven op deze vragen, betekent dit voor de wetenschap dat binnen dit onderzoek organisatiekunde wordt gecombineerd met onderwijskunde, namelijk door het combineren

van een organisatiekundige en onderwijskundige visie op het leren van nieuwkomers. Woldman (2013) beschrijft dat hoewel deze disciplines hetzelfde spanningsveld lijken te bestuderen, ze toch vaak onafhankelijk van elkaar opereren. Onderzoeken rondom socialisatieprocessen zijn tot dusver veelal vanuit de organisatiekundige blik uitgevoerd, gericht op het perspectief van de organisatie (Saks & Gruman, 2011). In dit onderzoek wordt het socialisatieproces ook vanuit een onderwijskundige blik bekeken, gericht op de nieuwkomer en zijn leerproces. Doordat het perspectief van de nieuwkomer in eerdere onderzoeken nauwelijks aan bod is gekomen, is er ook nog weinig onderzoek gedaan naar het leren van nieuwkomers. Cooper-Thomas en Anderson (2006) beschrijven, net als Ashforth en anderen (2007) dat het leren van de nieuwkomer als sleutelbegrip in het socialisatieproces kan worden gezien. Ards (2003) beschrijft een socialisatieproces zelfs als “een spontaan en complex leerproces dat al dan niet wordt ondersteund door de organisatie” (p. 199).

Het combineren van visies in dit onderzoek neemt daarnaast nog een belangrijke rol in, door het ontwerpen van hun model, hebben Ashforth en anderen (2007) geprobeerd verschillende visies binnen HRD omtrent socialisatie samen te brengen, en geven daarbij aan dat het goed zou zijn als er meer onderzoek zou worden gedaan naar de twee visies samen. Dat deze combinaties in dit onderzoek plaatsvinden maakt, samen met het feit dat het gericht is op het perspectief van de nieuwkomer, het onderzoek wetenschappelijk relevant.

Dit onderzoek heeft, naast de eerder benoemde wetenschappelijke relevantie, ook een maatschappelijke relevantie. Werkgevers in Nederland geven in verhouding heel weinig uit aan het aannemen van werknemers. “Er wordt 7,5 keer meer uitgegeven aan het afscheid nemen van mensen dan aan het aantrekken van mensen” (Intelligence Group & Yer, 2011, p.13). Voor recruitment, introductieprogramma’s en werving/selectie wordt weinig geld uitgetrokken door organisaties en werknemers geven aan weinig moeite te willen doen voor het vinden van een nieuwe baan (Intelligence Group & Yer, 2011). De moeite die er in gestoken wordt, kan zich echter wel lonen. Een goed introductiebeleid en een goede inzet van de werknemer zijn belangrijke factoren binnen een goed verlopen socialisatieproces (van Maanen & Schein, 1979). Door het belang in te zien van het leren van nieuwe werknemers binnen socialisatieprocessen, kan dat weer een positieve invloed hebben op factoren als werktevredenheid, organisatie-identificatie en de prestatie van nieuwkomers (Ashforth et

al., 2007). Een hoge werktevredenheid kan uiteindelijk bijdragen aan successen voor de organisatie (Pfeffer & Veiga, 1999).

De begrippen omtrent socialisatieprocessen en het leren van nieuwkomers, die hierboven aan bod zijn gekomen zullen in de theoretische achtergrond die volgt, verder worden uitgewerkt. Eerst wordt socialisatie kort toegelicht, vervolgens komen de onafhankelijke variabelen aan bod (“*investiture*”, geïnstitutionaliseerde socialisatie en geïndividualiseerde socialisatie). Het laatste gedeelte van de theoretische achtergrond beschrijft de afhankelijke variabele, het leren van nieuwkomers. Daarna zal de methode die in dit onderzoek zal worden toegepast beschreven worden.

Theoretische achtergrond

Socialisatie. Het socialisatieproces van nieuwkomers kan worden gedefinieerd als een proces waarbij de nieuwe werknemer kennis, vaardigheden en een houding verwerft die nodig is voor een effectieve participatie binnen de organisatie (van Maanen & Schein, 1979). Van Maanen en Schein (1979) onderscheiden zes tactische dimensies binnen het socialisatieproces, elke dimensie onderscheiden met twee tegenpolen. De verschillende dimensies zijn; collectief vs. individueel, formeel vs. informeel, sequentieel vs. willekeurig; vast vs. variabel; serieel vs. disjunctief en “*investiture*” vs. “*disinvestiture*”. Jones (1986) heeft deze dimensies ingedeeld in *geïnstitutionaliseerde socialisatie* (collectief, formeel, sequentieel, vast, serieel en “*investiture*”), waarbij benadrukt wordt dat, “*investiture*” binnen een geïnstitutionaliseerde socialisatie een ander effect bereikt dan de andere dimensies binnen dit begrip (Jones, 1986; van Maanen & Schein, 1979). Ashforth en anderen (2007) zijn het daarom niet eens met deze indeling en benoemen dat “*investiture*” bij zowel geïnstitutionaliseerde socialisatie als bij de hierna genoemde geïndividualiseerde socialisatie ingedeeld zou kunnen worden, maar omdat het dus beide begrippen in zich heeft, wordt het in het onderzoek van Ashforth en anderen (2007), als aparte variabele gezien. De tegenpolen van de dimensies, ingedeeld bij geïndividualiseerde socialisatie zijn individueel, informeel, willekeurig, variabel, disjunctief en “*disinvestiture*” (Jones, 1986).

Binnen de HRD wordt vaak deze tweedeling omtrent socialisatieprocessen aangehouden (Saks & Gruman, 2011). In het model van Ashforth en anderen (2007), te vinden in Figuur 1, is te zien dat

het socialisatieproces ingedeeld is in drie factoren; geïnstitutionaliseerde socialisatie en geïndividualiseerde socialisatie, waarbij de tweedeling tussen initiatief van organisatie en nieuwkomer duidelijk naar voren komt en “*investiture*” dus als aparte factor wordt beschouwd. Deze drie factoren, en hun invloed op het leren van nieuwkomers, zullen hieronder verder worden toegelicht.

Geïnstitutionaliseerde socialisatie. De geïnstitutionaliseerde socialisatie (Jones, 1986) richt zich op de socialisatiegebruiken die een organisatie hanteert om het socialisatieproces van nieuwkomers te structureren (Saks & Gruman, 2011; van Maanen & Schein, 1979). Het initiatief voor het proces ligt dus bij de organisatie, niet bij de nieuwe werknemer.

Invloed op leren. Het geïnstitutionaliseerde socialisatieproces correleert positief met de taakbeheersing van nieuwkomers (Saks & Ashforth, 1997), wat wil zeggen dat wanneer er sprake is van een geïnstitutionaliseerde socialisatie, nieuwe werknemers de inhoud van hun taak snel leren.

Geïndividualiseerde socialisatie. De geïndividualiseerde socialisatie (Jones, 1986) richt zich op het voornamelijk proactieve gedrag van nieuwkomers om zich aan te passen aan de nieuwe werkomgeving (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Saks & Gruman, 2011). Voorbeelden van dit proactieve gedrag kan het zoeken van informatie zijn over hun rol en de omgeving, wat er ook voor zorgt dat de onzekerheid van nieuwe werknemers afneemt (Ashforth et al., 2007; Gruman, Saks, & Zweig, 2006).

Invloed op leren. Proactief gedrag zorgt ervoor dat nieuwkomers leren over hun eigen kunnen, de werkomgeving en specifieke taken beter begrijpen en hun gedrag aanpassen aan de omgeving om het socialisatieproces te verbeteren en hun carrière succes positief te beïnvloeden (Ostroff & Kozlowski, 1993; Saks & Gruman, 2011). Verder lijkt het erop dat nieuwkomers meer informatie ontvangen en dat deze informatie beter bruikbaar is, op basis van hun proactieve gedrag, dan door de geïnstitutionaliseerde socialisatie (Ashforth et al., 2007).

Investiture. Van Maanen en Schein (1979) benoemen in hun onderzoek naar socialisatieprocessen het belang van “*investiture*” en de door hen gedefinieerde omschrijving wordt in de literatuur over socialisatie veel gebruikt (Ashforth et al., 2007; Hartline et al., 2000; Jones, 1986). “*Investiture*” is een wisselwerking tussen de mate waarin de nieuwkomer de organisatie binnen komt met bepaalde competenties en karakteristieken en de mate waarin de organisatie deze competenties en

karacteristieken waardeert en vanaf daar verder wil werken aan de ontwikkeling van de werknemer (van Maanen & Schein, 1979). Jones (1986) benadrukt met name het organisatieperspectief van de definitie en beschrijft het als het niveau waarin nieuwkomers positieve of negatieve sociale support ontvangen van hun collega's. Voor dit onderzoek wordt de definitie van van Maanen en Schein (1979) aangehouden en "*investiture*" als een factor tussen geïnstitutionaliseerde socialisatie en geïndividualiseerde socialisatie gezien.

Invloed op leren. "*Investiture*" zorgt, zo beschrijft Jones (1986), dat het geloof in eigen kunnen van werknemers versterkt. Dit versterkte geloof in eigen kunnen zorgt dan weer voor meer motivatie om te leren (Zimmerman, 2000). Allen (2006) benoemt ook het stijgende zelfvertrouwen van nieuwkomers in het uitvoeren en dat dit kan zorgen voor een hogere betrokkenheid bij de organisatie. Allen en Meyer (1990) geven aan dat een werknemer die een hoge betrokkenheid heeft, ook ervaren heeft dat hij/zij geïnvesteerd heeft in het leren kennen van de organisatie en alles wat bij de werkzaamheden komt kijken.

Persoonsgebonden variabelen. Waar "*investiture*" met name nog de kant van de organisatie benadert en de nieuwe werknemer het gevoel heeft dat hij/zij zichzelf kan zijn in de organisatie (van Maanen & Schein, 1979), zijn er ook persoonskenmerken die een rol spelen bij het leren van nieuwkomers. Allen (2006) benoemt dat het aantal jaren werkervaring een positieve rol kan spelen in het gehele socialisatieproces. In leersituaties vertrouwen nieuwe werknemers vaak op eerdere ervaringen en al eerder opgedane kennis (Korte, 2009; Louis, 1980). Het veranderen van een baan binnen de organisatie of het veranderen van zowel baan als werkgever is ook van invloed op de factoren van het leerproces (Chao et al., 1994). Dit is de reden dat variabelen als leeftijd, geslacht, werkervaring in huidige baan, aantal jaren werkervaring in totaal, net als bij het onderzoek door Ashforth en anderen (2007) als controle variabelen zijn meegenomen.

Leren van nieuwkomers. Leren op de werkplek is een individueel proces en vraagt veel zelfsturing van de werknemer (Holton, III, 1996). Binnen dit proces is de relatie en interactie met anderen belangrijk (Korte, 2009). Cooper - Thomas en Anderson (2006) beschrijven, net als Ashforth en anderen (2007), dat het leren van de nieuwkomer als sleutelbegrip in het socialisatieproces kan worden gezien en dat het daarom een indicator kan zijn voor het succesvol verlopen van dat

socialisatieproces. Wanneer een nieuwe werknemer aangeeft dat hij/zij zich meer capabel voelt binnen zijn werk dan voorheen kan dat gezien worden als het leerproces dat heeft plaatsgevonden. De toenemende kennis en vaardigheden, zorgt er bij nieuwe werknemers voor dat ze zich minder onzeker voelen en het geloof in eigen kunnen versterkt wordt (Ashforth et al., 2007; Jones, 1986). Er kan gesproken worden van een toename in de *self-efficacy* van medewerkers. Bandura (1977, in Bandura 1997) definieert self-efficacy namelijk als de verwachting van een individu dat hij of zij succesvol een actie kan uitvoeren. Self-efficacy meet vooral prestatiecapaciteiten of een toename daarvan en kan daarom als belangrijk onderdeel van het leerproces gezien worden (Zimmerman, 2000).

Er wordt wel opgemerkt dat het niet het leren zelf is dat zorgt voor het succesvol verlopen van het socialisatieproces, maar wat met dit leren bereikt wordt zorgt ervoor dat de nieuwkomer volledig wordt opgenomen in de organisatie (Cooper-Thomas & Anderson, 2006).

En waar heeft het leren van nieuwkomers dan weer invloed op? In dit onderzoek wordt de invloed van socialisatieprocessen op het leren van nieuwkomers onderzocht. Echter heeft het leren van nieuwkomers op dat moment ook invloed op factoren, door Ashforth en anderen (2007) ook wel “*newcomer adjustment*” genoemd. Deze factoren worden hieronder kort toegelicht.

Ashforth en anderen (2007) onderscheiden verbeteringen omtrent de taak en verbeteringen aangaande de organisatie. Onder verbeteringen omtrent de taak verstaan ze prestatie (in de perceptie van de nieuwkomer), werktevredenheid en rol innovatie. Het leren van nieuwkomers correleert positief met prestatie, werktevredenheid, organisatie commitment (Saks & Gruman, 2011) en rol innovatie (Ashforth et al., 2007). Een grote invloed op de werktevredenheid van werknemers is de mogelijkheden tot leren en de deelname aan leeractiviteiten binnen een organisatie (Meijers & Teerling, 2003, in Kuijpers, 2003; Rowden, 2002).

Onder verbeteringen betreffende de organisatie worden organisatie identificatie en de intenties om ontslag te nemen verstaan. Daarbij wordt gezegd dat het leren van nieuwkomers positief correleert met organisatie identificatie en negatief met de intenties om ontslag te nemen (Ashforth et al., 2007; Saks & Gruman, 2011).

Methode

Onderzoeksopzet/design

Het leren van nieuwkomers is een proces dat plaatsvindt in het eerste jaar op de nieuwe werkplek. Om dit leren van nieuwkomers te meten, en de socialisatieprocessen waarmee nieuwe medewerkers in het eerste jaar te maken krijgen, is het model te vinden in Figuur 1, gebaseerd op het model van Ashforth en anderen, (2007), de basis van dit onderzoek. Om dit model nogmaals te testen in een Nederlandse context, is een toetsend, kwantitatief onderzoek uitgevoerd.

Participanten

In dit onderzoek staat het leren van nieuwkomers centraal. Daarom zijn er voor dit onderzoek willekeurig werknemers digitaal benaderd die op het moment van deelname maximaal twee jaar in dienst zijn bij hun huidige organisatie. Via social media werd er aan mogelijke participanten gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek en de vraag om deel te nemen ook uit te zetten binnen het eigen netwerk, zodat er door middel van een soort “olievlek-principe” het benodigde aantal participanten bereikt kon worden. Aan de participanten werd gevraagd deze vragenlijst in te vullen, met hun eerste jaar bij de huidige organisatie in gedachten.

Er zijn in totaal 105 vragenlijsten ingevuld, waarvan er 102 zonder missing values. Deze 102 vragenlijsten zijn geanalyseerd. Onder de participanten waren 72 vrouwen (70.6 procent) en 30 van de participanten waren mannen (29.4 procent). Deze participanten zijn gemiddeld 29 jaar ($SD = 8.36$, variërend van 20 tot 60 jaar), gemiddeld 20 maanden in dienst bij hun huidige organisatie ($SD = 9.97$) en hebben gemiddeld 6 jaar werkervaring ($SD = 7.44$).

Instrumenten

Ashforth en anderen (2007) hebben verschillende vragenlijsten gecombineerd (Jones, 1986; Gruman et al., 2006; Morrison, 1995) om de verschillende socialisatieprocessen en het leren van nieuwkomers te meten. In dit onderzoek zijn dezelfde vragenlijsten gebruikt om deze variabelen te meten. Er was echter nog geen Nederlandse vertaling van deze vragenlijsten. De items van de verschillende lijsten zijn vertaald. Om de validiteit van de vragenlijst te waarborgen, zijn de in het

Nederlands vertaalde items door een onafhankelijk iemand weer terug vertaald naar het Engels.

Hierbij is bij vier stellingen nog een kleine aanpassing gedaan, voordat deze werd verspreid onder de participanten van de pilot en vervolgens gebruikt voor de daadwerkelijk studie.

Voordat de vragenlijst daadwerkelijk verspreid werd heeft er een pilot plaatsgevonden. Deze pilot is uitgevoerd met 12 werknemers, 11 vrouwen en een man, gemiddelde leeftijd was 30 jaar ($SD = 11.63$, variërend van 23 tot 56 jaar). De participanten aan de pilot waren gemiddeld 18 maanden in dienst ($SD = 5.74$) bij hun huidige organisatie en hebben gemiddeld 6 jaar werkervaring ($SD = 8.48$). Deze participanten kregen extra vragen, namelijk of er vragen waren die niet duidelijk waren, of de tijdsindicatie klopte en of ze verder nog opmerkingen hadden. Op basis van de feedback die hier uit gekomen is, zijn er geen stellingen aangepast, maar is er wel voor gekozen om de vragen in kleine groepjes aan te bieden (ongeveer acht stellingen op een pagina) om het overzichtelijker te maken.

In de onderstaande sectie zal, per variabele, de legitimering van de vragenlijst worden beschreven en zullen enkele voorbeelditems worden gegeven. De Cronbach's alfa die wordt weergegeven bij de variabelen representeert de betrouwbaarheid in de gevonden data.

Geïnstitutionaliseerde socialisatie. Jones (1986) heeft een zeven punt likertschaal vragenlijst ontwikkeld om geïnstitutionaliseerde socialisatie te kunnen meten. Ashforth en anderen (2007) hebben deze vragenlijst gebruikt in hun onderzoek, zonder de items van "*investiture*". Om geïnstitutionaliseerde socialisatie te meten bestaat de vragenlijst dan uit 24 items. Voorbeelden van vragen zijn: "Deze organisatie laat alle nieuwe werknemers dezelfde soort leerervaringen doorlopen", "Ik ben me ervan bewust dat ik word gezien als iemand die de kneepjes van het vak nog aan het leren is" en "De stappen in de carrièreladder zijn duidelijk gespecificeerd binnen deze organisatie". De antwoordcategorieën hierbij waren "Helemaal niet eens, niet eens, meer niet eens dan eens, neutraal, meer eens dan niet eens, eens en volledig eens". De Cronbach's alfa voor de 25 items die gezamenlijk geïnstitutionaliseerde socialisatie meten is na afname van de vragenlijst als voldoende betrouwbaar te definiëren ($\alpha = .71$) (Nunnally, 1978 in Santos, 1999).

Voor dit onderzoek was ook "*investiture*" als aparte variabele meegenomen. Ashforth en Saks (1996) hebben een vijf item vragenlijst gebruikt om "*investiture*" te meten op een zeven punt likertschaal, op basis van de vragenlijst van Jones (1986). Een voorbeeld van deze items voor deze

variabele is: “De organisatie probeert de waarden en overtuigingen van nieuwkomers niet te veranderen.”

Deze schaal, bestaande uit vijf items en met dezelfde antwoordmogelijkheden als geïnstitutionaliseerde socialisatie, heeft een Cronbach’s alpha van .44. Dit is onvoldoende betrouwbaar (Nunnally, 1978 in Santos, 1999). Om in dit onderzoek een schaal betrouwbaar te kunnen definiëren wordt uitgegaan van een Cronbach’s alfa van minimaal .70 (Nunnally, 1978 in Santos, 1999). De items van “*investiture*” zijn gebaseerd op de vragenlijst die Jones (1986) heeft opgesteld. In diverse onderzoeken (Jones, 1986; Gruman et al., 2006; Saks & Gruman, 2011; van Maanen & Schein, 1979) is “*investiture*” een onderdeel van de variabele geïnstitutionaliseerde socialisatie. Omdat goed zou kunnen dat dit ook het geval was in dit onderzoek, is een principale componentenanalyse uitgevoerd. Deze analyse laat zien dat, wanneer er uitgegaan wordt van een minimale lading van .30 op de component (Kline, 1994), het verwachte onderscheid tussen “*investiture*” en geïnstitutionaliseerde socialisatie niet terug te vinden is en deze als één variabele beschouwd kunnen worden. In Tabel 2 is het overzicht van de principale componenten analyse te vinden. De analyse bracht ook een paar items naar voren (van geïnstitutionaliseerde socialisatie en “*investiture*”) die nergens op laadden. Deze items zijn verwijderd.

Het gaat hierbij om de volgende acht itemnummers (zie PCA, Tabel 1): 2, 5, 7, 10, 18, 19, 20 en 23.

De nieuw ontstane variabele kan inhoudelijk geïnterpreteerd worden als geïnstitutionaliseerde socialisatie (inclusief “*investiture*”) en bestaat uit 21 items. De Cronbach’s alfa hiervan is met .81 betrouwbaar te noemen (Nunnally, 1978 in Santos, 1999).

Tabel 1.

De principale componenten analyse voor de vragenlijst voor het leren van nieuwkomers (N = 102)

Item	Component ladingen		
	Geïndividualiseerde socialisatie	Leren van nieuwkomers	Geïnstitutionaliseerde socialisatie
1			.38
2			.14
3			.39

4		.40
5		.02
6		.30
7		-.01
8		.31
9		.39
10		-.28
11		.35
12		.47
13		.47
14		.37
15		.51
16		.33
17		.49
18		-.12
19		-.19
20		.04
21		.54
22		-.36
23		-.16
24		.38
25		.56
26		.39
27		.42
28		.38
29		.30
30		.31
31	.35	
32	.42	
33	.56	
34	.17	
35	.69	
36	.54	
37	.55	
38	.62	
39	.54	
40	.05	
41	.70	
42	.61	
43	.65	
44	.68	
45	-.39	
46	.23	

47	.78		
48	.39		
49	.28		
50	.64		
51	.37		
52	.57		
53	.65		
54	.60		
55		.68	
56		.65	
57		.79	
58		.76	
59		.64	
60		.45	
61		.55	
62		.63	
63		.32	
64		.51	
65		.29	
66		.39	
67		.50	
68		.27	
Eigenwaarden	3.10	1.70	1.12
% van variantie	13.91	9.36	6.85
α	.85	.86	.81

Noot: Waarden onder .30 zijn cursief gedrukt. Deze items zijn verwijderd.

Geïndividualiseerde socialisatie. Het meten van geïndividualiseerde socialisatie is gebaseerd op vragenlijsten gebruikt in het onderzoek van Ashforth en anderen (2007), maar ook in andere onderzoeken (Ashford & Black, 1996; Gruman et al., 2006; Major & Kozlowski, 1997). Voorbeelden van deze items zijn "In welke mate heb je tijdens het uitvoeren van werkzaamheden feedback gevraagd?", "In welke mate heb je geprobeerd te socialiseren met mensen die niet van jouw afdeling zijn?" en "In welke mate heb je geprobeerd een situatie als een kans te zien in plaats van als een bedreiging?". Deze items worden aan de hand van een vijf punt likertschaal beantwoord, antwoordmogelijkheden waren "helemaal niet, vrijwel niet, af en toe, regelmatig en heel vaak". De schaal bestond uit 23 items. De principale componentenanalyse laat een component zien die inhoudelijk te interpreteren is als geïndividualiseerde socialisatie. Van de 23 items waren er echter vier

items die niet laadden op deze component. Deze items zijn verwijderd. Het gaat hierbij om item nummers 34, 40, 46 en 49 (zie PCA, tabel 1).

De nieuwe, uit 19 items bestaande schaal heeft een Cronbach's alfa van .85 en kan daarmee als betrouwbaar worden beschouwd (Nunnally, 1978 in Santos, 1999).

Leren van nieuwkomers. Om het leren van nieuwe werknemers te meten is gebruik gemaakt van een schaal van de vragenlijst van Morrison (1995), waarbij het draait om het vergaren van de "technische informatie". Voorbeelditems hiervan zijn: "Kun je aangeven in hoeverre u in het eerste jaar bij de organisatie heeft geleerd hoe je specifieke aspecten van het werk moet uitvoeren?", "Kun je aangeven in hoeverre je in het eerste jaar bij de organisatie hebt geleerd hoe je een balans kan vinden tussen de verschillende taken die onder jouw werk vallen?" en "Kun je aangeven in hoeverre je in het eerste jaar bij de organisatie hebt geleerd waar je moet zijn voor bepaalde informatie of materialen?" De antwoordmogelijkheden hier waren "niets, weinig, redelijk, veel en heel veel".

Om het leren van nieuwkomers verder te meten is ook de groei in het geloof in eigen kunnen binnen de organisatie gemeten. Dit is een belangrijk aspect van het leren van nieuwkomers (Jones, 1986; Zimmerman, 2000). Om dit te meten is daarom gebruik gemaakt van de vragenlijst bestaande uit acht items om self-efficacy te meten (Rigotti, Schyns, & Mohr, 2008; Schyns & Von Collani, 2002). Voorbeelditems hiervoor zijn "Kun je aangeven in hoeverre je gegroeid bent in het behalen van de doelen die je voor jezelf stelt in jouw werkzaamheden?" of "Kun je aangeven in hoeverre je gegroeid bent in het zelf bedenken wat te doen bij problemen in jouw werk?" Het leren van nieuwkomers is gemeten op een vijfpuntsschaal en waren de volgende antwoorden mogelijk: "vrijwel niet, weinig, redelijk, veel en heel veel".

Bij de principale componentenanalyse bleken de items te laden op een schaal, echter één item (nummer 68) is verwijderd omdat deze niet laadde op de schaal.

In totaal bestond de schaal voor het leren van nieuwkomers daarmee uiteindelijk uit 13 items en was de interne consistentie als betrouwbaar te beschouwen ($\alpha = .86$) (Nunnally, 1978 in Santos, 1999).

Model analyse

In het theoretisch kader is het model van Asforth en anderen (2007) als basis uitgelegd voor dit onderzoek. Door middel van een modelanalyse wordt de invloed van geïstitutionaliseerde (inclusief “*investiture*”) en geïndividualiseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers gemeten. Met behulp van het programma AMOS is een SEM-analyse uitgevoerd (Structural Equation Modeling) waarbij in een pad diagram de invloed van de onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabele wordt weergegeven. Als criteria voor dit model wordt een *p*-waarde van .05 aangehouden. Wanneer voor het complete model een goede χ^2 - waarde in combinatie met lage vrijheidsgraden gevonden wordt, wordt dat aangegeven door een *p*-waarde hoger dan .05 (Byrne, 2009). Op dat moment kunnen er nog relaties in het model zijn die niet significant zijn, deze worden dan nog verwijderd. Er worden dus alleen relaties in het model opgenomen die een significante ($p < .05$) invloed hebben. Op dat moment kan het model als significant worden beschouwd.

Resultaten

Van de onderzochte variabelen worden de gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties in Tabel 2 weergegeven.

Tabel 2.

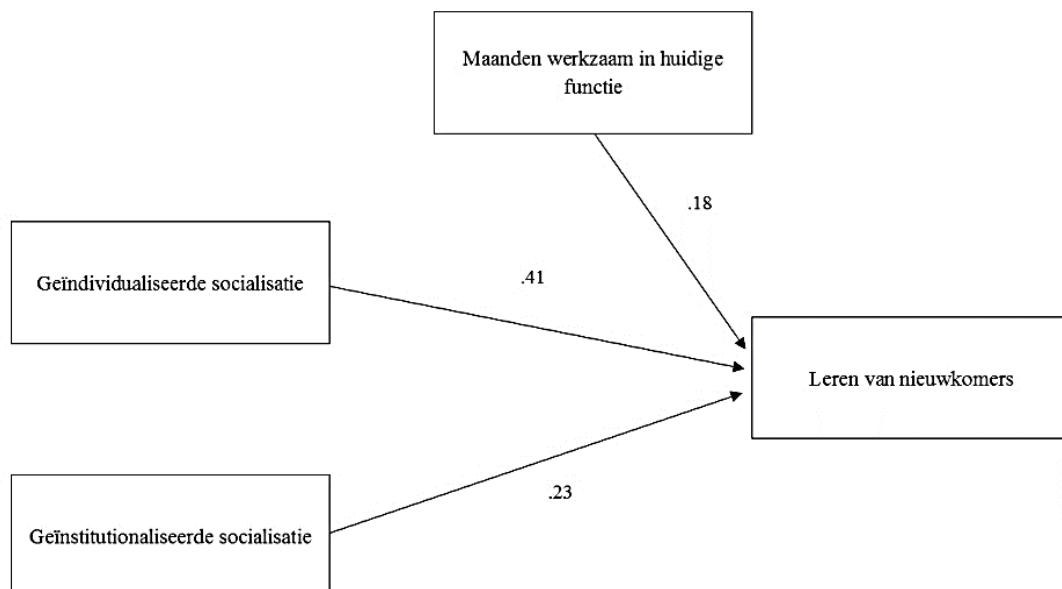
De gemiddelden, Standaarddeviaties en correlaties van de gemeten variabelen.

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	Geslacht	Leeftijd	Maanden in huidige functie	Jaren werkzaam in totaal	INST	IND	LRN
Geslacht	1.71	0.46	-						
Leeftijd	29.09	8.36	-.155	-					
Maanden in huidige functie	15.69	9.97	-.079	.101	-				
Jaren werkzaam in totaal	6.75	7.44	-.144	.871**	.145	-			
Geïstitutionaliseerde socialisatie (INST)	3.97	0.48	-.205*	-.054	-.010	-.074	-		
Geïndividualiseerde socialisatie (IND)	3.56	0.36	.165	.056	-.085	.063	-.117	-	
Leren van nieuwkomers (LRN)	3.96	0.43	.058	.038	.047	.010	.173	.396**	-

Noot: N = 102, * $p < .05$; ** $p < 0.01$ (tweezijdig). INST= Geïstitutionaliseerde socialisatie, IND = Geïndividualiseerde socialisatie en LRN = Leren van nieuwkomers.

Om het model te toetsen dat weergegeven is in *Figuur 1* is in het programma AMOS een structural equation modeling uitgevoerd. Hierbij werd verondersteld dat alle variabelen invloed hebben op het leren van nieuwkomers en dat de persoonsgebonden variabelen daarnaast ook invloed hebben op geïndividualiseerde socialisatie, maar dat er verder geen varianties waren. Dit eerste, initiële model bleek geen goede fit te hebben ($\chi^2 = 149.27$, $df = 7$ en $p < .001$) (Byrne, 2009). Vervolgens is er een covariantie toegevoegd tussen leeftijd en jaren werkervaring, waardoor het model een goede fit kreeg ($\chi^2 = 6.02$, $df = 6$ en $p = .42$). In dit model zaten echter ook nog niet significante correlaties. Deze zijn nog verwijderd. Hierdoor zijn de variabelen aantal jaren werkzaam in de organisatie ($p = .51$) en leeftijd ($p = .53$) verdwenen uit het model. Daarnaast bleek dat het aantal maanden in de organisatie geen invloed had op geïndividualiseerde socialisatie ($p = .92$), maar wel op het leren van nieuwkomers ($p = .03$).

Het uiteindelijke model is in *Figuur 2* weergegeven en heeft een goede fit ($\chi^2 = 4.85$, $df = 7$ en $p = .68$). In *Figuur 2* is te zien dat de positieve invloed van geïndividualiseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers het grootst is ($\beta = .41$, $p < .001$). Geïnstitutionaliseerde socialisatie heeft een positieve invloed op het leren van nieuwkomers ($\beta = .23$, $p = .01$). Het aantal maanden in de huidige functie heeft ook een significante, positieve invloed op het leren van nieuwkomers ($\beta = .18$, $p = .03$).



Figuur 2. Het definitieve model dat de invloed van geïndividualiseerde socialisatie en geïnstitutionaliseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers weergeeft. De weergegeven waarden zijn gestandaardiseerde beta's.

Alle variabelen hebben een positieve invloed op het leren van nieuwkomers. Deze variabelen hebben onderling geen invloed op elkaar. In het uiteindelijke model, zoals weergegeven in Figuur 2, wordt 26 procent van de variantie voor het leren van nieuwkomers verklaard ($R^2 = .26$).

Conclusie/Discussie

Aan het begin van dit onderzoek werd de vraag gesteld: *Wat is het effect van het socialisatieproces op het leren van nieuwkomers en hun ontwikkeling binnen een nieuwe baan in het eerste jaar dat ze werkzaam zijn binnen de organisatie?* Het doel hierbij was om de invloed van de onafhankelijke variabelen “*investiture*”, geïnstitutionaliseerde socialisatie en geïndividualiseerde socialisatie op de afhankelijke variabele het leren van nieuwkomers weer te geven. Om een antwoord te kunnen geven op deze onderzoeksvraag is het model van Asforth en anderen (2007) als basis gebruikt. Het uiteindelijke model, te vinden in Figuur 2, verklaart 26 procent van het leren van nieuwkomers. Dit kan gezien worden als matig (Cohen, 1988), maar wel relevant. In andere woorden: ruim een kwart van het leren van nieuwkomers kan verklaard worden door de geïndividualiseerde en geïnstitutionaliseerde socialisatieprocessen en het aantal maanden dat de nieuwkomer werkzaam is.

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden zal eerst ingegaan worden op de deelvragen die aan het begin van het onderzoek zijn gesteld, waarbij de eerste deelvraag, met betrekking tot het effect van “*investiture*” op het leren van nieuwkomers, door het opnemen van “*investiture*” onder geïnstitutionaliseerde socialisatie is komen te vervallen.

Wat is het effect van geïnstitutionaliseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers?

Bij geïnstitutionaliseerde socialisatie ligt het initiatief voor het proces bij de organisatie, niet bij de nieuwe werknemer (Jones, 1986). Er is een significante, positieve invloed gevonden van geïnstitutionaliseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers. Dit sluit aan bij het eerdere onderzoek van Ashforth en anderen (2007) die ook laten zien dat geïnstitutionaliseerde socialisatie een positieve invloed heeft op het leren van nieuwkomers, al is het net als hier maar een klein effect. Hiermee kan gezegd worden dat wanneer er geïnstitutionaliseerde socialisatie binnen een bedrijf plaatsvindt, het leren van werknemers zal toenemen.

In verschillende onderzoeken (Jones, 1986; Gruman et al., 2006; Saks & Gruman, 2011; van Maanen & Schein, 1979) is “*investiture*” als onderdeel van geïnstitutionaliseerde socialisatie gezien.

In het onderzoek van Ashforth en anderen (2007) is het echter als aparte variabele gebruikt. Zij stellen namelijk dat het een wisselwerking is tussen de mate waarin de nieuwkomer de organisatie binnen komt met competenties en karakteristieken en de mate waarin de organisatie dit waardeert (Ashforth et al., 2007; van Maanen & Schein, 1979). “*Investiture*” zou dus precies tussen geïstitutionaliseerde socialisatie en geïndividualiseerde socialisatie zitten. “*Investiture*” bleek echter in de analyse van dit onderzoek niet duidelijk te onderscheiden van geïstitutionaliseerde socialisatie. In het uiteindelijke model, te vinden in Figuur 2, is “*investiture*” dus opgenomen in geïstitutionaliseerde socialisatie en heeft het op die manier invloed op het leren van nieuwkomers. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om een manier te vinden om “*investiture*” op een andere manier te meten dan door middel van de vragenlijst van Jones (1986). Hierdoor is het wellicht mogelijk om meer onderscheid te maken tussen “*investiture*” en geïstitutionaliseerde socialisatie en kan op deze manier “*investiture*” als aparte variabele gezien worden.

Wat is het effect van geïndividualiseerde socialisatie op het leren van nieuwkomers?

Geïndividualiseerde socialisatie gaat om het proactieve gedrag van werknemers om zich aan te passen aan de nieuwe werkomgeving (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Saks & Gruman, 2011). In dit onderzoek is een middelgrote invloed gevonden van geïndividualiseerde socialisatie op het leren van nieuwe werknemers. Dit sluit aan bij de bevindingen van onderzoeken van Ashforth en anderen (2007) en Morrison (1995) waar geconcludeerd wordt dat nieuwe werknemers door proactief gedrag meer informatie verwerven dan wanneer er passief, terughoudend gedrag wordt getoond. Het proactieve gedrag zorgt er ook voor dat nieuwkomers leren over hun eigen kunnen, zich sneller kunnen aanpassen aan de omgeving en hun taken beter begrijpen (Ostroff & Kozlowski, 1993; Saks & Gruman, 2011).

Opvallend te noemen is het feit dat alle items over het deelnemen aan sociale, bedrijfsgerelateerde evenementen zijn verwijderd op basis van de principale componentenanalyse. Hierbij kan afgevraagd worden of het leren van nieuwkomers wellicht alleen in de formele bedrijfsomgeving plaatsvindt, of dat de voorbeelden uit deze vragenlijst te “Amerikaans” waren en mensen zich er niet aan konden relateren. Een mogelijk vervolgonderzoek kan zich richten op de verschillen tussen de socialisatieprocessen in de Verenigde Staten en in Nederland (of wellicht

Europa) met als streven om voor beide situaties een geschikte vragenlijst te ontwerpen om geïndividualiseerde socialisatieprocessen te meten.

Wat is het effect van persoonsgebonden variabelen op het geïndividualiseerde socialisatieproces en op het leren van nieuwkomers?

Er zijn binnen de persoonsgebonden variabelen een aantal opvallende resultaten. In het onderzoek van Ashforth en anderen (2007) bleken geen van de persoonskenmerken invloed te hebben op het leren van nieuwkomers. In dit onderzoek blijkt het aantal maanden dat de deelnemer werkzaam is in de huidige functie geen invloed te hebben op geïndividualiseerde socialisatie, maar wel een kleine, maar significante, positieve invloed te hebben op het leren van nieuwkomers. Hoe langer de deelnemer werkzaam is in de huidige functie, hoe duidelijker hij/zij kan aangeven dat er sprake is van een doorlopen leerproces. Andere onderzoeken (Korte, 2009; Louis, 1980) geven hiervoor als verklaring dat in leersituaties nieuwe werknemers vaak op eerdere ervaringen en al eerder opgedane kennis vertrouwen. Hierbij kan wel gesteld worden dat de participanten aan dit onderzoek relatief kort aan het werk waren in hun huidige baan en er voor jaren werkervaring geen significante relatie gevonden is. De vraag is dus of deze invloed ook geldt voor mensen die al vijf, tien of twintig jaar aan het werk zijn in de huidige functie.

Het gemiddeld aantal jaren werkervaring van de participanten binnen dit onderzoek en de standaarddeviatie hiervan ($M = 6.6$, $SD = 7.70$) is opvallend hoog. Waar het merendeel van de participanten maximaal vier jaar werkzaam is in totaal, zitten er ook een aantal uitschieters bij van 32, 36 en zelfs 39 jaar. Het onderzoek van Ashforth en anderen (2007) was gebaseerd op recent afgestudeerde studenten, terwijl er voor dit onderzoek mensen zijn benaderd die maximaal twee jaar in hun huidige functie werkzaam zijn, ongeacht het totaal aantal jaren werkervaring. Wellicht kan dat de verschillen in de resultaten (met name de invloed van het aantal maanden werkzaam in de huidige functie op het leren van nieuwkomers) enigszins verklaren. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek kan zijn om het onderzoek te herhalen op recent afgestudeerde studenten om te kijken of ook dan het aantal werkzame maanden een significante invloed heeft en wanneer dan precies. Een longitudinaal onderzoek waarbij deze alumni langere tijd gevolgd worden kan wellicht voor antwoorden zorgen.

Wat is het effect van het socialisatieproces op het leren van nieuwkomers en hun ontwikkeling binnen een nieuwe baan in het eerste jaar dat ze werkzaam zijn binnen de organisatie?

Het socialisatieproces, zowel geïnstitutionaliseerd als geïndividualiseerd, heeft een positieve invloed op het leren van nieuwkomers in de organisatie. Ruim een kwart van het leren van nieuwkomers kan verklaard worden aan de hand van de drie variabelen zoals weergegeven in Figuur 2. Daarbij kan gezegd worden dat het proactieve proces van de nieuwkomer zelf, de geïndividualiseerde socialisatie, de grootste invloed heeft. Ashforth en anderen (2007) adviseren om die reden ook dat er ook in geïnstitutionaliseerde socialisatieprocessen niet alleen op een passieve manier informatie gegeven moet worden aan de nieuwkomers, maar juist ook dat er tijdens dit proces een proactieve houding gevraagd moet worden van de nieuwkomers. Dit zou een manier kunnen zijn om ook de invloed van geïnstitutionaliseerde socialisatieprocessen te vergroten. Louis (1980) haalt als voorbeeld aan dat organisaties zorgen dat een nieuwkomer aan een collega ‘gekoppeld’ wordt, zodat hij/zij altijd ergens makkelijk en laagdrempelig terecht kan met vragen. Gruman en anderen (2006) sluiten hierbij aan door aan te geven dat geïndividualiseerde socialisatie en geïnstitutionaliseerde socialisatie elkaar versterken als de formele processen binnen de organisatie duidelijk zijn voor de nieuwkomer. Op dat moment zal de nieuwkomer namelijk meer proactief gedrag laten zien. Major en Kozlowski (1997) geven nog als advies om als organisatie te proberen zoveel mogelijk maatwerk te leveren, door goed te kijken naar de ervaring die de nieuwkomer al heeft. De nieuwkomer krijgt dan, naast de kans om zelf door middel van proactief gedrag te ontdekken, ook de kans om verder te leren vanuit de ervaringen die hij/zij al heeft en voort te bouwen op de kennis die hij/zij bezit, zonder dat zijn of haar gevoel van competentie wordt aangetast.

Beperkingen en impact

Met dit onderzoek is geprobeerd een koppeling te maken tussen de organisatiekunde en onderwijskunde. Eerdere onderzoeken rondom socialisatieprocessen richtten zich op de uitkomsten van het leren van nieuwkomers, het toenemen van werktevredenheid en prestaties en het afnemen van de intenties om ontslag te nemen (Ashforth et al., 2007; Hartline et al., 2000; Jones, 1986; Saks, 2007). Door specifiek te richten op het leren van nieuwkomers en het te onderzoeken vanuit het perspectief van de nieuwkomer belicht het onderzoek zowel de organisatiekundige als de onderwijskundige visie.

Naast de wetenschappelijke relevantie die hier wordt benoemd, is er ook een praktische relevantie. Veel bedrijven onderschatten het belang van een succesvol socialisatieproces. Vragen om een proactieve houding van de nieuwe werknemer kan het leerproces succesvoller laten verlopen, waarbij dit weer invloed heeft op factoren die belangrijk zijn voor de organisatie. Met name de betere prestaties en een hoge werktevredenheid kunnen uiteindelijk bijdragen aan successen voor de organisatie (Pfeffer & Veiga, 1999). In 2012 betraden alleen al ruim 140.000 hoger opgeleiden de arbeidsmarkt (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014). De doelgroep voor dit onderzoek is zeer uitgebreid en divers. Naast de starters zijn er ook mensen die van baan wisselen binnen of buiten hun organisatie. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou kunnen zijn om te kijken of er, wanneer er meer respondenten deelnemen, er verschillen zitten in het aantal jaren werkervaring of het aantal eerdere werkgevers wanneer mensen deelnemen aan socialisatieprocessen. Dit onderzoek heeft het minimaal aantal benodigde respondenten gehaald, maar om echt heldere conclusies te kunnen trekken is de voorkeur om dit onderzoek te herhalen met een veel groter aantal respondenten. Tijdens het onderzoek is bijvoorbeeld ook opleidingsniveau niet meegenomen als vraag. Het is dus mogelijk dat de meerderheid van deze respondenten hoger is opgeleid. Ook in het onderzoek van Ashforth en anderen (2007) was dit het geval. Er kunnen wellicht verschillen zijn wanneer er gekeken wordt naar lager opgeleide nieuwkomers binnen organisaties. Daarnaast is het ook interessant om dit onderzoek uit te voeren onder mensen die al langer in werkzaam zijn in hun huidige functie om te kijken of er verschillen zijn tussen deze groep en de mensen die maximaal twee jaar werkzaam zijn in hun huidige functie. Er kan bijvoorbeeld afgevraagd worden of er een moment is waarop de werknemer geen nieuwkomer is en op deze manier ook niet meer het leerproces van nieuwkomers doormaakt. Het is ook interessant om te zien of er wellicht internationale verschillen zijn. De vragenlijst die voor dit onderzoek is afgenomen is gebaseerd op onderzoeken die in de Verenigde Staten zijn uitgevoerd. Dit is terug te zien in een aantal stellingen, die in Nederland in veel organisaties minder vanzelfsprekend zijn. Zo werd er gevraagd naar het bijwonen van bedrijfsfeesten en het bijwonen van sociale organisatie evenementen. Deze vragen zijn in de analysefase verwijderd om de validiteit te verhogen. Het is interessant om uit te zoeken of de vragenlijst wellicht te “Amerikaans” was, zoals eerder benoemd werd, door ook in andere landen een dergelijk onderzoek uit te voeren. Daarnaast roept het

verwijderen van de vragen over de informele activiteiten binnen organisaties nog vragen op. Een onderzoek naar de formele en informele invloed van nieuwkomers op het door hen geïnitieerde socialisatieproces (de geïndividualiseerde socialisatie) en daarmee hun leerproces kan wellicht antwoord geven of het wegvallen van al deze vragen alleen in dit onderzoek past of dat de informele activiteiten geen invloed hebben op het leerproces van nieuwkomers.

Referenties

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32 (2), 237-256. doi: 10.1177/0149206305280103
- Allen, T.D., McManus, S.E., & Russel, J.E.A (1999). Newcomer Socialization and Stress: Formal Peer Relationships as a Source of Support. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 453–470. doi: 10.1016/j.bbr.2011.03.031
- Allen, N. J. & Meyer, J.P. (1990) The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. doi: 10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x
- Ards, J. (2003). *Introductiebeleid: Vorm geven aan de ontdekkingsreis van nieuwe medewerkers*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Ashford, S.J. & Black, J.S. (1996) Proactivity during organizational entry: the role of desire control. *Journal of Applied Psychology*, 81 (2), 199 – 214. doi: 10.1037/0021-9010.81.2.199
- Ashforth, B.E., Sluss, D. M., & Saks, A.M. (2007). Socialization tactics, proactive behavior, and newcomer learning: Integrating socialization models. *Journal of Vocational Behavior*, 70 (3), 447–462. doi:10.1016/j.jvb.2007.02.001
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS : basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Centraal Bureau voor Statistiek (CBS) (2014). *HBO en WO afgestudeerden*. Geraadpleegd op 2 mei 2014 via

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=71054NED&D1=a&D2=0&D3=a&D4=0&D5=0-2,5,20&D6=0&D7=1&HDR=G1,G3,G5,T,G6&STB=G2,G4&VW=T>

- Chao, G.T., O’Leary – Kelly, A.M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Organizational socialization: its content and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 79 (5), 730 – 743.
- Chen, G., Gully, S.M., & Eden, D. (2001). Validation of a New-General Self-Efficacy Scale. *Organizational Research Methods*, 4, 62-83. doi: 10.1177/109442810141004
- Cooper – Thomas, H.D., & Anderson, N. (2006). Organizational socialization: A new theoretical model and recommendations for future research and HRM practices in organizations. *Journal of Managerial Psychology*, 21 (5), 492 – 516. doi: 10.1108/02683940610673997
- Cohen, J. (1988) *Statistical power analysis for the behavioural sciences*. Hillsdale: Erlbaum.
- Felman, D. C & Brett, J.M. (1983). Coping with New Jobs: A comparative study of new hires and job changers. *Academy of Management Journal*, 26 (2) 258 – 272. doi: 10.2307/255974
- Gruman, J.A., Saks, A.M., & Zweig, D.I. (2006) Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69, 90–104. doi: 10.1016/j.jvb.2006.03.001
- Hartline, M.D., Maxham III, J.G., & McKee, D.O. (2000) Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees. *Journal of Marketing*, 64 (2), 35-50. doi: 10.1509/jmkg.64.2.35.18001
- Holton III, E.E. (1996). New Employee Development: A Review and Reconceptualization. *Human Resource Development Quarterly*, 7 (3), 233 – 252. doi: 10.1002/hrdq.3920070305
- Intelligence Group & YER. (2011). *De Nederlandse arbeidsmarkt 2011 – 2015: Paradoxe ontwikkelingen in een krappe arbeidsmarkt*. Geraadpleegd op 3 december 2013, van <http://www.yer.nl/media/68817/yer-a5-de-nederlandse-arbeidsmarkt-2011-2015.pdf>
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *The Academy of Management Journal*, 29 (2) , 262-279. doi: 10.2307/256188
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. London: Routledge.

- Korte, R.F. (2009) How newcomers learn the social norms of an organization: A case study of the socialization of newly hired Engineers. *Human Resource Development Quarterly*, 20 (3), 285 – 306. doi: 10.1002/hrdq.20016
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling: Onderzoek naar 'Competenties'*. Enschede: Twente University Press.
- Lankau, M.J. & Scandura, T.A. (2002) An investigation of personal learning in mentoring relationships: content, antecedents, and consequences. *The Academy of Management Journal*. 45 (1), 779 – 790.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: what newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25 (2), 226-251. doi: 10.2307/2F2392453
- Major, D.A., & Kozlowski, S.W.J. (1997) Newcomer information seeking: individual and contextual influences. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (1), 16 – 28. doi: 10.1111/1468-2389.00042
- Miller, V.D. & Jablin, F.M. (1991). Information seeking during organizational entry: Influences, tactics, and a model of the process. *Academy of Management Review*, 16 (1), 92-120. doi: 10.2307/2F258608
- Morrison, E.W. (1995) Information usefulness and acquisition during organizational encounter. *Management Communication Quarterly*, 9 (2) 131 – 155. doi: 10.1177/0893318995009002001
- Ostroff, C. & Kozlowski, S.W.J. (1993). The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 170 – 183. doi: 10.1006/jvbe.1993.1012
- Parker, S.K., Bindl, U.K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36 (4), 827-856. doi: 10.1177/0149206310363732
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F. (1999). Putting people first for organizational success. *Academy for management executive*, 13 (2), 37 – 48. doi: 10.5465/AME.1999.1899547
- Rowden, R.W. (1996). *Workplace Learning: debating five critical questions of theory and*

- practice*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997) Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of vocational behavior*, 51, 234 – 279.
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2011) Getting newcomers engaged: the role of socialization tactics. *Journal of Managerial Psychology*, 26 (5) 383 – 402. doi: 10.1108/02683941111139001
- Santos, J.R.A. (1999) Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales. *Journal of Extension*, 37 (2), 1-5.
- Seegers, J. (2012) Aantal vaste contracten nieuw personeel met 97 procent gedaald. *NRC Handelsblad*. Geraadpleegd op 3 december 2013 via <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/03/07/aantal-vaste-contracten-nieuw-personeel-met-97-procent-gedaald/>
- Sullivan, S.E. & Baruch, Y. (2009) Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6) 1542 –1571. doi: 10.1177/0149206309350082
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
- Vlasblom, J.D. & Josten, E. (2013) *Een onzekere perspectief: vooruitzichten van tijdelijke werknemers*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Woldman, N. (2013) *Workplace Learning*. Unpublished Paper, Wageningen Universiteit.
- Zimmerman, B.J. (2000) Self – efficacy: an essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 82 – 91. doi: 10.1006/ceps.1999.1066

Bijlage:

Bijlage I: Vragenlijst

Algemene gegevens

Geslacht:

Wat is uw leeftijd?

Aantal maanden werkzaam in deze functie:

Aantal jaren werkzaam (in totaal)

Zou u van de volgende stellingen kunnen aangeven in welke mate u het eens bent met de stelling?

- Ik kan mijn toekomst in deze organisatie uitstippelen door te kijken naar ervaringen van andere mensen
- Ik ben me ervan bewust dat ik word gezien als iemand die de kneepjes van het vak nog aan het leren is¹
- Veel van mijn vakkennis heb ik op gedaan door te leren van gemaakte fouten¹
- In de afgelopen zes maanden, ben ik uitgebreid betrokken geweest bij gezamenlijke, werkgerelateerde activiteiten samen met andere nieuwe werknemers.
- De stappen in de carrière ladder zijn duidelijk gespecificeerd binnen deze organisatie
- Ik heb het gevoel dat ik nog veel te leren heb¹
- Deze organisatie laat nieuwe werknemers geen proces van leerervaringen doorlopen.
- Gedurende deze leerervaringen voor deze baan was ik meestal fysiek gescheiden van de rest van het personeel¹
- De manier waarop mijn voortgang binnen de organisatie wordt bijgehouden op basis van deze fases is duidelijk naar mij gecommuniceerd
- De volgende uitspraak beschrijft de manier waarop deze organisatie kijkt naar nieuwkomers “we waarderen je zoals je bent, dus verander niets aan jezelf”
- Ik heb eigenlijk geen idee wanneer ik een nieuwe opdracht of training binnen deze organisatie kan verwachten¹
- Ik weet hoeveel tijd het me gaat kosten om de verschillende fases van leerervaringen die deel uitmaken van het socialisatieproces binnen deze organisatie te doorlopen
- Ervaren werknemers zien het adviseren en het helpen bij het leren van nieuwe medewerkers als een deel van hun verantwoordelijkheid binnen deze organisatie
- Er is een gevoel van “in hetzelfde schuitje zitten” onder nieuwe werknemers binnen deze organisatie¹
- Veel van mijn leerervaringen hebben apart van andere nieuwe werknemers plaatsgevonden¹
- De organisatie probeert de waarden en overtuigingen van nieuwkomers niet te veranderen
- Ik heb een reeks leerervaringen opgedaan die speciaal zijn ontworpen om nieuwe werknemers een grondige kennis van werkgerelateerde vaardigheden op te laten doen
- Deze organisatie laat alle nieuwe werknemers dezelfde soort leerervaringen doorlopen
- Ik heb weinig ondersteuning gekregen van ervaren collega's over hoe ik mijn werk moet uitvoeren
- Binnen de organisatie moet je eerst je strepen verdienen voordat je volledig geaccepteerd wordt
- De manier waarop men hier ervaring op kan doen in verschillende functies en de volgorde daarvan is duidelijk binnen deze organisatie.
- De meeste kennis die ik heb over wat ik in de toekomst kan verwachten hoor ik informeel, in plaats van door de reguliere organisatiekanalen¹
- Ik heb geen van mijn gewone werkzaamheden uitgevoerd totdat ik grondig bekend was met afdelingsprocedures en werkmethoden

¹ Dit item is na de principale componentenanalyse verwijderd.

- Ik heb geleerd dat een bepaalde houding en bepaald gedrag dat ik soms laat zien niet op prijs wordt gesteld binnen deze organisatie
- Ik kan mijn rol duidelijker begrijpen door de ervaren collega's te observeren
- Ik heb weinig of geen toegang tot mensen die voor mij dit werk hebben uitgevoerd¹
- Elke fase van het opleidingsproces heeft, en zal, voortbouwen op mijn vakkennis die ik tijdens de voorgaande fasen van het proces heb opgedaan en deze uitbreiden
- Ik ben vooral op mijzelf aangewezen om te ontdekken wat mijn rol zou moeten zijn binnen deze organisatie
- Andere nieuwe werknemers hebben me geholpen mijn functie-eisen te begrijpen
- Er is een duidelijk patroon zichtbaar in deze organisatie over hoe de ene baan kan leiden naar de andere baan.

Kunt u aangeven in welke mate de volgende stellingen zijn voorgekomen?

In welke mate heeft u...

- Deelgenomen in sociale organisatie-evenementen (feestjes, uitjes, lunches, borrels, verenigingen, raden)¹
- Geprobeerd om zoveel mogelijk tijd met de baas door te brengen
- Geprobeerd te socialiseren met mensen die niet van jouw afdeling zijn¹
- Geprobeerd een situatie als een kans te zien in plaats van als een bedreiging¹
- Achteraf feedback gezocht op je prestatie
- Geprobeerd de officiële organisatie structuur te begrijpen?
- Gevraagd om de mening van je baas over je werk
- Onderhandeld met anderen (inclusief leidinggevende en directe collega's) over de verwachtingen die zij van jou hebben?
- Geprobeerd je baas echt te leren kennen
- Bedrijfsfeesten bijgewoond¹
- Geprobeerd een situatie als een uitdaging te zien in plaats van een probleem
- Kritiek gevraagd van je baas
- Conversaties gestart met mensen van verschillende lagen en verschillende afdelingen van de organisatie
- Onderhandeld met anderen (inclusief leidinggevende en directe collega's) over de eisen die aan jou gesteld worden?
- Tijdens het uitvoeren van werkzaamheden feedback gevraagd
- Geprobeerd te belangrijke procedures en begrippen uit het beleid van deze organisatie te begrijpen?
- Geprobeerd zoveel mogelijk mensen in andere delen van het bedrijf te leren kennen¹
- Onderhandeld met anderen (inclusief leidinggevende en directe collega's) over jouw taakomschrijving?
- Organisatie evenementen bijgewoond¹
- Onderhandeld met anderen (inclusief leidinggevende en directe collega's) over jouw wensen over een eventuele andere baan
- Geprobeerd de politiek binnen de organisaties te begrijpen?
- Geprobeerd om de onofficiële structuur van de organisatie te begrijpen?
- Geprobeerd om dingen van de zonnige kant te bekijken¹

Kunt u aangeven in hoeverre u in het eerste jaar bij de organisatie bent gegroeid of zich heeft verbeterd op de volgende punten?

- Mijn eerdere werkervaringen hebben mijn goed voorbereid op wat ik in de toekomst nog tegen kan komen.
- Als ik problemen heb op mijn werk kan ik meestal zelf bedenken wat ik moet doen.
- Het maakt mij niet uit wat ik tegenkom in mijn werk ik kan het meestal wel aan.
- Ik voel me voorbereid om aan de meeste eisen van mijn werk te voldoen.

- Als ik geconfronteerd word met een probleem kan ik meestal meerdere oplossingen bedenken.
- Ik behaal de doelen die ik voor mezelf stel in mijn werkzaamheden.
- Ik blijf kalm als ik tegen moeilijkheden aanloop in mijn werk omdat ik op mijn kwaliteiten vertrouw.
- Dankzij mijn vindingrijkheid kan ik omgaan met onverwachte situaties op mijn werk.

Kunt u aangeven in hoeverre u in het eerste jaar bij de organisatie op de volgende punten heeft geleerd?

- Waar je moet zijn voor bepaalde informatie of materialen
- Hoe ik een balans kan vinden tussen de verschillende taken die onder mijn werk vallen
- Prestatienormen voor wat betreft mijn werk¹
- Hoe ik specifieke aspecten van mijn werk moet uitvoeren
- Definities en technische termen waar ik binnen mijn werk mee te maken heb
- Hoe ik mijn werk efficiënt en effectief kan uitvoeren

Bijlage 2: de items voor