

De Rol van Intergenerationeel Lereren bij het Socialisatieproces van Werknemers

Iris I.E. Bonhof

Universiteit Utrecht

Noot van de auteur:

Masterthesis Onderwijskundig Ontwerp en Advisering (OOAM)

Themagebied: Learning in Organizations

Begeleider: Eghe Osagie

Tweede beoordelaar: Anne Khaled

Juni 2015

### Abstract

Nu de generatieverschillen tussen de werknemers door de vergrijzing toenemen, krijgt socialisatie een steeds belangrijkere rol binnen organisaties. Deze generatieverschillen zorgen onder andere voor toename van conflicten op de werkvloer. Een goed socialisatieproces is hierdoor nog meer van belang en eerdere onderzoeken tonen aan dat intergenerationeel leren (IGL) invloed kan uitoefenen op het socialisatieproces van werknemers. In dit onderzoek is er gekeken of IGL positief gerelateerd is aan de drie socialisatievormen: organisatiesocialisatie, taaksocialisatie en groepssocialisatie. In tegenstelling tot eerder onderzoek is gekeken naar het socialisatieproces van zowel nieuwkomers als insiders, omdat socialiseren een levenslang proces is. Zeven organisaties binnen de onderwijs-, zorg- en overheidssector hebben deelgenomen. Middels vier diepte-interviews is het socialisatieproces van nieuwkomers en de rol van IGL in kaart gebracht. Dit gezien het effect van de vroege socialisatie op onder andere de werktevredenheid. 207 respondenten hebben de vragenlijst ingevuld en uit de hiërarchische regressie is gebleken dat IGL positief gerelateerd is aan organisatiesocialisatie en groepssocialisatie ( $p < .01$ ), maar niet aan taaksocialisatie ( $p = .39$ ). De invloed van IGL is niet groter bij werknemers die net in de organisatie zijn ( $p > .05$ ). IGL is dus voor alle werknemers van belang. Uit de interviews blijkt dat er nauwelijks activiteiten plaats hebben gevonden ten behoeve van socialisatie. Nieuwkomers geven aan dat IGL in de vorm van een buddysysteem gewenst is voor alle drie de socialisatievormen en bijdraagt aan een goed socialisatieproces van werknemers.

*Keywords:* intergenerationeel leren, socialisatie, organisatiesocialisatie, taaksocialisatie, groepssocialisatie

### De Rol van Intergenerationeel Lereren bij het Socialisatieproces van Werknemers

In de hele EU maken 50-plussers tegenwoordig meer dan een kwart van de potentiële beroepsbevolking uit (Van der Erf, 2012). Dit aantal zal in Nederland in de toekomst toenemen door de gewijzigde pensioensleeftijd van 65 in 2014 naar 67 in 2023 (Van der Houwen, Moonen, 2014). Als gevolg van deze wijziging krijgen bedrijven te maken met meer generaties op het werkveld en nemen de generatieverschillen tussen personeelsleden toe. Generatieverschillen en hoe hier mee om te gaan krijgen daardoor steeds meer aandacht in organisaties (Bontekoning, 2011).

Generatieverschillen is een vorm van diversiteit (Lau & Murnighan, 2005; Angeline, 2011), wat zowel positieve als negatieve effecten kan hebben (Lau & Murnighan, 2005; Van Knippenberg, de Dreu, & Homan, 2004; Williams & O'reilly, 1998). Zo leidt diversiteit tot betere besluitvorming en meer creatieve manieren van probleemoplossing. Anderzijds vermindert het de onderlinge samenhang en communicatie tussen groepen en de inzet en interpersoonlijke wensen van werknemers. Ook zorgt diversiteit voor een verhoging van conflicten tussen groepen op de werkvloer.

Socialisatie in organisaties wordt door de diversiteit op de werkvloer steeds belangrijker. Volgens Bontekoning (2007) ontstaat een goed socialisatieproces door integratie met andere generaties. Integratie met andere generaties zorgt namelijk voor interactie met elkaar, wat van belang is voor het socialiseren. Dit maakt duidelijk dat het intergenerationeel leren (IGL) een effectieve manier is om in te spelen op de diversiteit, omdat bij IGL mensen van verschillende leeftijden, leerstijlen, waarden en motivaties samen leren (Ropes, 2013). Ropes (2013) ziet IGL dan ook als een veelbelovende kans voor organisaties om in te spelen op de vergrijzing, maar benoemt dat hier nog weinig onderzoek naar is gedaan.

Socialisatie is een belangrijk proces waarbij werknemers kennis en vaardigheden verwerven die nodig zijn om te kunnen functioneren in de organisatie (Lawson, Petersen, Cousins, & Handfield, 2009; Van Maanen & Schein, 1979). Een goed socialisatieproces vergroot onder andere de betrokkenheid (Klein en Weaver, 2000) en het zelfvertrouwen van werknemers (Jones, 1986) en zorgt daarnaast, ten goede van de organisatie, voor nieuwe inzichten door uitwisseling van kennis en vaardigheden (Van Maanen en Schein, 1979). Socialisatie in organisaties beïnvloedt tevens de efficiëntie van een organisatie (Adler & Kwon, 2002). Als een bedrijf effectief om kan gaan met de

generatieverschillen tussen werknemers dan kan dit de positieve effecten van het socialisatieproces versterken.

Veel voorgaand onderzoek over het socialisatieproces van werknemers richt zich op de fases die nieuwkomers doormaken om zich te ontwikkelen tot een volwaardig lid van de organisatie (Dubinsky, Howell, Ingram, & Bellenger, 1986; Van Maanen en Schein, 1979; Reichers, 1987) en op de strategieën die organisaties gebruiken om nieuwkomers te socialiseren (Jones, 1986). Daarnaast richten onderzoekers zich vaak specifiek op het socialisatieproces van nieuwkomers die maximaal één jaar in de organisatie werkzaam zijn (Bauer & Erdogan, 2014), terwijl het socialiseren ook omschreven wordt als een levenslang proces dat de gehele carrière van een werknemer plaats vindt (Van Maanen, 1978).

Het huidige onderzoek heeft als doel om inzichten te verwerven in het socialisatieproces van de werknemer en de rol die daarbij is weggelegd voor IGL. De resultaten van dit onderzoek zijn nuttig voor organisaties omdat het een oplossing kan bieden om in te spelen op de gevolgen van de vergrijzing en de generatieverschillen op de werkvloer, ten goede van het socialiseren van zowel jongere als oudere werknemers.

### **Socialisatie**

Verschillen tussen generaties komen voort uit de vroege menselijke socialisatie (Macky, Gardner, & Forsyth, 2008). Dit heeft invloed op de ontwikkeling van de persoonlijkheid, waarden, overtuigingen en verwachtingen. Wanneer die eenmaal gevormd zijn, blijven ze stabiel tijdens de volwassenheid. Ook in de organisatiecontext blijkt het belangrijk om je te richten op vroege socialisatie, omdat de dynamiek die optreedt tijdens de eerste maanden van socialisatie langstrekkende gevolgen heeft voor onder andere de werktevredenheid en de werkprestaties van werknemers (Saks, & Ashfort 1997; Bauer, Morrison, & Callister, 1998). Daarnaast kan nieuw binnenkomen in een organisatie stress met zich meebrengen, omdat het een nieuwe situatie betreft en de werkdruk vaak hoog ligt (Joshi, Dencker, & Franz, 2011). Dit heeft invloed op hoe nieuwkomers zich aanpassen aan het werk, de groep en de organisatie (Jones, 1986; Ashforth, Sluss, & Harrison, 2007). Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo en Tucker (2007) benoemen dat duidelijkheid over de nieuwe rol in de organisatie, zelfvertrouwen en acceptatie van andere werknemers bij het socialiseren een belangrijke rol spelen.

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

Bauer, et al. (2007) beschrijven socialisatie in organisaties als het proces waarbij nieuwkomers in een organisatie de overgang maken om van outsiders insiders te worden. Dit proces bevat vier inhoudsdomeinen: werkgerelateerde taken, werkrollen, groepsprocessen en organisatorische kenmerken (Ostroff, & Koszowski, 1993). Op basis hiervan beschrijven Haueter, Macan en Winter (2003) drie socialisatievormen: organisatiesocialisatie, taaksocialisatie en groepssocialisatie. Elke vorm van socialisatie bestaat uit het verwerven van kennis en het verwerven van kennis over de passende rol gerelateerd aan het domein. Bij *organisatiesocialisatie* gaat het om het leren kennen van de waarden, doelen en regels van de organisatie. *Taaksocialisatie* houdt het verwerven van informatie over het werk en de belangrijkste taken en opdrachten in. Bij *groepssocialisatie* gaat het om het verwerven van kennis over de groep en komen tot overeenstemming met de andere collega's over de baan, taken en prioriteiten. Dit onderzoek maakt onderscheid in deze drie socialisatievormen.

Socialisatie is dus een proces dat start wanneer een nieuwkomer de organisatie toetreedt, maar gedurende de loopbaan plaats blijft vinden. Ook insiders, werknemers met (voor)rechten in de organisatie, blijven veranderingen doormaken (Van Maanen, 1978; Chao, et al., 1994). De loopbaan van werknemers wordt door Van Maanen (1978) omschreven als een keten van socialisatie. Verschuivingen van rol of status in de organisatie gedurende de gehele loopbaan maken namelijk dat socialisatie in organisaties een levenslang proces is. Dit omdat die verschuivingen nieuwe vaardigheden en verantwoordelijkheid met zich meebrengen en om nieuw gedrag vragen. Joshi et al. (2011) stellen dat het goed is dit mee te nemen wanneer je met een generatielens op het socialisatieproces kijkt.

Van Maanen & Schein (1979) benoemen dat wat werknemers leren over de organisatie vaak het resultaat is van hoe zij dit hebben geleerd tijdens het socialisatieproces. Zij beschrijven zes socialisatietechnieken die door organisaties kunnen worden toegepast om nieuwkomers kennis te laten maken met de organisatie, taak en groep. Deze socialisatietechnieken zijn relevant om zicht te krijgen op het socialisatieproces en de rol die IGL hier in speelt. Deze zes socialisatietechnieken heeft Jones (1986) ingedeeld in twee manieren van socialisatie, namelijk geïnstitutionaliseerde socialisatie en individuele socialisatie. De *geïnstitutionaliseerde socialisatie*, ook wel collectieve socialisatie, is formeel en gebeurt stapsgewijs in een vaste volgorde. Tegenovergesteld is de *individuele socialisatie*

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

waarin de werknemer aan zijn lot wordt overgelaten. Dit proces is informeel, bevat geen structuur en vindt gescheiden plaats. Volgens Ashfort, Sluss en Saks (2007) is de geïnstitutionaliseerde manier van socialiseren positief gerelateerd aan leren. Door actieve socialisatie leert men het meest (Reicher, 1987; Ashfort, Slush, en Saks, 2007).

De zes socialisatietechnieken worden door Cooper-Thomas en Anderson (2006) aan de hand van drie domeinen beschreven, namelijk: context, inhoud en sociale aspecten (zie Tabel 1). Binnen het domein *context* kan het socialiseren 1) collectief of individueel plaatsvinden en 2) formeel of informeel, waarbij nieuwkomers wel of niet worden gescheiden van insiders. Binnen het domein *inhoud* kunnen nieuwkomers wel of niet expliciet zijn geïnformeerd over de sequentie van de geplande socialisatie activiteiten, 3) sequentieel of willekeurig en kan er een 4) vaststaand of veranderlijk tijdschema zijn voor het behalen van de verschillende socialisatiefases. Bij het *sociale aspecten* domein gaat het om 5) opeenvolgend of gescheiden, wat inhoudt of voorgaande werknemers wat betreft de functie als rolmodel optreden voor de nieuwkomers, en of er sprake is van 6) inhuldiging of desinvestering, of dat nieuwkomers wel of geen sociale steun ontvangen van de insiders van de organisatie.

Tabel 1.

*Socialisatietechnieken volgens Jones (1989) en Cooper-Thomas en Anderson (2006)*

	Geïnstitutioniseerd	Geïndividualiseerd
Context	Collectief	Individueel
	Formeel	Informeel
Inhoud	Sequentieel	Willekeurig
	Vaststaand	Veranderlijk
Sociale aspecten	Opeenvolgend	Gescheiden
	Inhuldiging	Desinvestering

### **Intergenerationeel leren**

Generaties worden omschreven als een cohort, een groep die in eenzelfde geboorteperiode geboren zijn en belangrijke gebeurtenissen in het leven samen hebben meegemaakt en waarmee/waarin ze verschillen met andere generaties (Kupperschmidt, 2000; & Joshi, Dencker, & Franz, 2011). Er wordt onderscheid gemaakt in vier generaties: de protestgeneratie (geboren tussen

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

1940-1955), generatie X (1955-1970), pragmatische generatie (1970-1985) en generatie Y (1985-2000) (Bontekoning, 2011). In dit onderzoek ligt de focus op het leren van de jonge en oude generatie. Daarom zal de generatieverdeling van Bontekoning (2011) worden samengevoegd tot twee generatiegroepen. De jongere werknemer betreft de beroepsbevolking in de leeftijd van 20-45 jaar (juniorgeneratie) en de oudere werknemer de beroepsbevolking in de leeftijd van 46-67 jaar (seniorgeneratie), zie Tabel 2.

Tabel 2.

### *Generatieverdeling*

Generatie (Bontekoning, 2011)	Geboortejaar van - tot	Generatie jong en oud	Leeftijd beroepsbevolking
De protestgeneratie	1940-1955		
Generatie X	1955-1970	Seniorgeneratie	46-67
Pragmatische generatie	1970-1985		
Generatie Y	1985-2000	Juniorgeneratie	20-45

Het omgaan met generatieverschillen draagt bij aan de productiviteit op de werkvloer (Sherman, 2006). Generatieverschillen ontstaan door bijvoorbeeld grote sociale-culturele verschuivingen, zoals een oorlog, die de ene generatie wel heeft meegemaakt en de ander niet. Gemeenschappelijke ervaringen van generaties maken dat werknemers uit verschillende leeftijdsgroepen niet dezelfde werkethiek of verwachtingen hebben. Daarom zijn het begrijpen van generatie-ervaringen en perspectieven en het leren coachen van individuen uit verschillende generaties essentiële management vaardigheden (Angeline, 2011). Het is belangrijk dat managers hier bewust van zijn en ervoor zorgen dat individuen uit verschillende generaties elkaar positief waarnemen om disharmonie tussen generaties te voorkomen. In organisaties waar men elkaar positief waarneemt geniet men constant van sociale innovaties van de jongere generaties, en staan generaties open om van elkaar te leren; de kern van IGL.

Volgens Ropes (2013) kan IGL worden gezien als een specifiek type van sociaal leren tussen en binnen generaties dat plaats vindt op de werkvloer. Uitkomsten van IGL kunnen voor beide generaties positief uitpakken, doordat het onder andere zorgt voor een gewaardeerd, geaccepteerd en gerespecteerd gevoel. Dit zorgt voor motivatie om deel te nemen aan IGL. De meest voorkomende

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

manier van IGL is mentoring. De oudere werknemer leert dan de jongere werknemer over het reilen en zeilen binnen de organisatie (Baily, 2009). Een kanttekening is dat hierbij weinig ruimte is voor de oudere generatie om te leren van de jongere generatie over bijvoorbeeld nieuwe technologische hulpmiddelen. Een andere vorm is bijvoorbeeld multigenerationele teams, een heterogeen team samengesteld met werknemers uit verschillende generaties (Sherman, 2006).

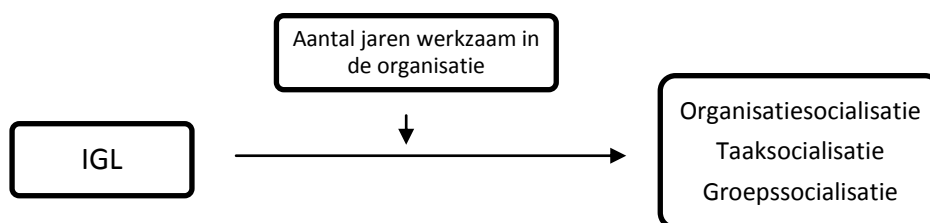
Het samen leren van mensen van verschillende leeftijden, leerstijlen, waarden en motivaties, staat centraal bij IGL en sluit aan bij socialisatie in een organisatiecontext. Het gaat bij IGL om het behouden, delen en gebruiken van kennis door middel van een interactief proces. Dit interactieve proces tussen generaties resulteert in de verwerving van nieuwe kennis, vaardigheden en waarden met als doel het behouden, delen en gebruiken van kennis (Ropes, 2013). Dit is ook van belang voor het socialiseren waarbij het gaat om het verwerven van kennis over de drie socialisatievormen en over de passende rol gerelateerd aan de socialisatievormen (Haueter, Macan en Winter, 2003). Om de rol van IGL op het socialisatieproces te onderzoeken is de volgende hypothese opgesteld:

*Hypothese 1. IGL is positief gerelateerd aan alle drie de vormen van socialisatie.*

Socialisatie in organisaties is een proces dat de gehele loopbaan speelt (Van Maanen, 1978), doordat er gedurende de loopbaan veranderingen blijven op treden. De invloed van het socialisatieproces heeft echter gedurende de vroege socialisatie het grootste effect op de werktevredenheid en de werkprestaties (Saks, & Ashfort 1997; Bauer, Morrison, & Callister, 1998). Het effect van IGL op het socialisatieproces zal dus mogelijk bij nieuwkomers die net de organisatie toetreden groter zijn dan bij de insiders van de organisatie.

*Hypothese 2. Het effect van IGL is het sterkst bij werknemers die net de organisatie binnenkomen.*

In figuur 1 staat de relatie weergegeven.



*Figuur 1. Conceptueel model*



Om meer zicht te krijgen op hoe IGL een rol kan spelen bij het socialisatieproces en wat organisaties kunnen doen om IGL te bevorderen, zal er verdiepend onderzoek gedaan worden naar de rol van IGL bij het socialisatieproces van nieuwe werknemers die maximaal één jaar in de organisatie werken (Bauer & Erdogan, 2014). Hiervoor zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld: 1) *Welke rol speelt IGL bij het socialisatieproces van de nieuwe werknemer* en 2) *Hoe kan IGL met betrekking tot het socialisatieproces van nieuwe werknemers bevorderd worden?*

### Methode

#### Onderzoeksdesign

In dit onderzoek is er sprake van een *mixed method* onderzoek, waarin het kwantitatieve onderzoek dominanter aanwezig is ten opzichte van het kwalitatieve onderzoek. Het kwantitatieve deel heeft als doel complementeren. Door verdiepende informatie te verkrijgen over de rol van IGL bij het socialisatieproces van nieuwkomers en hoe IGL het socialisatieproces van nieuwkomers kan bevorderen, wordt het kwantitatieve onderzoek aangevuld.

#### Kwantitatief onderzoek

**Deelnemers.** De respondenten voor het kwantitatief onderzoek betreffen werknemers in de onderwijs-, overheids- en zorgsector van zeven organisaties. Dit zijn de meest vergrijzende sectoren met een gemiddelde leeftijd van 43,4 (CBS, 2014) en daarom relevant voor dit onderzoek. Binnen de organisaties zijn er naar schatting minimaal 800 respondenten benaderd voor het invullen van de vragenlijst. De vragenlijst is ingevuld door 207 werknemers (50 mannen, 157 vrouwen), met een gemiddelde leeftijd van 44,58. Zie Tabel 3 voor uitgebreidere informatie over de werknemers.

Tabel 3.

*Beschrijvende statistieken kwantitatief onderzoek per sector*

Sector	Aantal organisaties	N(%)	Man	Vrouw	Leeftijd M (SD)
Onderwijs	3	75(36)	28	47	47,55 (12,39)
Zorg	3	119 (58)	17	102	42,91 (12,41)
Overheid	1	13 (6)	5	8	42,77 (12,51)
Totaal	7	207	50	157	44,58 (12,55)

**Instrumenten.** De variabelen zijn gemeten met een vragenlijst opgesteld uit bestaande en zelfgeconstrueerde schalen. Het eerste deel van de vragenlijst betreft de demografische gegevens, namelijk: leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, functie, aantal jaren werkzaam in de functie en aantal jaren werkzaam in de organisatie (moderator).

*Socialisatie.* Om de drie afhankelijke variabelen organisatiesocialisatie, taaksocialisatie en groepsocialisatie te meten is er gebruik gemaakt van de *Organizational Socialization Questionnaire (OSQ)* van Haueter, Macan en Winter (2003). Zij hebben deze vragenlijst ontwikkeld op basis van de drie socialisatievormen: organisatiesocialisatie ( $\alpha = .92$ ), taaksocialisatie ( $\alpha = .80$ ), en groepsocialisatie ( $\alpha = .94$ ). Voor voorbeeld items zie Tabel 4. De vragenlijst is nuttig om socialisatie binnen specifieke inhoudsgebieden te onderzoeken (Haynes, 2003). De vragenlijst bevat totaal 34 items waarvan er 18 zijn gebruikt. Dit omdat veel items gericht zijn op profit-organisaties en niet van toepassing zijn in de zorg-, onderwijs- en overheidssector, zoals; *'Ik weet wie mijn klanten zijn'*. De antwoordenmogelijkheden zijn gebaseerd op een 7 punt Likertschaal, namelijk 1 = zeer oneens, 2 = oneens, 3 = beetje oneens, 4 = neutraal, 5 = beetje eens, 6 = eens en 7 = zeer eens. Een hoge gemiddeldescore op bijvoorbeeld de schaal organisatiesocialisatie betekent een hoge mate van organisatiesocialisatie.

Tabel 4.

*Voorbeeld items per schaal van socialisatie*

Dimensie	Item voorbeeld
Organisatiesocialisatie	Ik weet hoe ik volgens de waarden en overtuigingen van mijn organisatie moet handelen
Groepsocialisatie	Het is me duidelijk voor welke verantwoordelijkheden en taken ik ben aangenomen
Taaksocialisatie	Binnen mijn team kan ik gemakkelijk worden gezien als één van de leden

*IGL.* Om de onafhankelijke variabele IGL te meten is er een eigen schaal geconstrueerd aan de hand van twee bestaande vragenlijsten, namelijk: *Learning from Police Work Questionnaire (LPWQ)* van Doornbos, Simons en Denessen (2008) en *Knowledge Donating en Knowledge Collecting (KDKC)* van Van den Hoof en Ridder (2004). De LPWQ vragenlijst meet het werkplek leren op basis van zes dimensies bestaande uit 50 items, namelijk: het leren van peer collega's ( $\alpha = .83$ ), het leren van

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

nieuwe en minder ervaren collega's ( $\alpha = .86$ ), samen leren ( $\alpha = .76$ ), en het leren van experts ( $\alpha = .71$ ).

Vier dimensies en 15 items worden gebruikt, omdat deze te relateren zijn aan het begrip IGL.

De items van de KDKC vragenlijst zijn gebaseerd op basis van een kennismanagement scantest uitgevoerd bij meerdere organisaties. De items gericht op kennisdeling binnen de afdeling worden gebruikt. De twee schalen zijn kennis doneren ( $\alpha = .85$ ) en kennis verzamelen ( $\alpha = .78$ ). Zie tabel 5 voor voorbeelditems van beide vragenlijsten.

Tabel 5.

*Voorbeeld items per schaal van IGL*

Dimensie	Item voorbeeld
Leren van peer-collega's	Ik keek doelbewust naar collega('s) om aan hen een voorbeeld te nemen in mijn eigen ontwikkeling
Leren van nieuwe, minder ervaren collega's	Doordat ik een collega die net van school af is iets zag doen, merkte ik ineens aan mezelf dat ik dat ook zo zou kunnen doen
Samen leren	Door te brainstormen met een collega over de aanpak van een gezamenlijk probleem, leerden we toevalligerwijs van elkaar
Leren van experts	In het oppakken van een taak, heb ik gebruik gemaakt van hulp van collega's die daar veel van weten
Kennis doneren	Wanneer ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat collega's het ook kunnen leren
Kennis verzamelen	Collega's vertellen mij wat ze weten, wanneer ik hen ernaar vraag

Op basis van de generatieverdeling, zoals weergegeven in de theorie, zullen werknemers van 20 tot en met 45 jaar vragen krijgen over de seniorgeneratie en werknemers van 46 tot en met 67 jaar vragen krijgen over de juniorgeneratie. Daarom zijn alle items hergeformuleerd, zoals: '*Collega's vertellen mij wat ze weten, wanneer ik hen ernaar vraag*' wordt '*Senior/Junior collega's vertellen mij wat ze weten, wanneer ik hen ernaar vraag*'. De antwoordenmogelijkheden zijn gebaseerd op een 5 punt Likertschaal, namelijk; 1) dat is helemaal niet op mij van toepassing, 2) dat is een beetje op mij van toepassing, 3) dat is nogal op mij van toepassing, 4) dat is zeker op mij van toepassing en 5) dat is

heel erg op mij van toepassing. Alle scores per schaal vormden gezamenlijk de gemiddeldescores op IGL. Een hoge gemiddeldescore betekent een hoge mate van IGL.

**Procedure.** Alle items van de vragenlijsten zijn door twee personen individueel vertaald en indien nodig opnieuw geformuleerd. In overleg is bepaald hoe de items definitief geformuleerd zouden worden. Na het opstellen van de vragenlijst is deze afgenomen bij een pilotgroep van 11 personen om de betrouwbaarheid en validiteit van het instrument te meten. Zij hebben ieders individueel de vragenlijst ingevuld en feedback gegeven. Gezien de kleine pilotgroep is er een explorerende betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd. Tabel 6 laat zien dat alleen de betrouwbaarheid van de vier items die organisatiesocialisatie meten onvoldoende is,  $r < .6$  (Evers, Lucassen, Meijer en Sijtsma, 2010). Toch is besloten om ze alle vier mee te nemen in de vragenlijst, gezien het klein aantal items en de kleine pilotgroep.

Tabel 6.

*Resultaten explorerende betrouwbaarheidsanalyse pilotgroep (N=11)*

Factor	Aantal items	Antwoordrange	Cronbachs Alpha
Taaksocialisatie	7	1 (helemaal niet op mij van toepassing) - 5 (helemaal op mij van toepassing)	.94
Groepssocialisatie	7	1 (zeer oneens) -7 (zeer eens)	.63
Organisatiesocialisatie	4	1 (zeer oneens) -7 (zeer eens)	.26
IGL	20	1 (zeer oneens) -7 (zeer eens)	.95

Aan de hand van de feedback zijn kleine aanpassingen gedaan wat betreft de zinsopbouw en om verwarring te voorkomen is besloten de items van de OSQ vragenlijst ook te meten door middel van een 5-puntsschaal (1. zeer oneens, 2. oneens, 3. neutraal., 4. eens, 5. zeer eens). Voor de definitieve vragenlijst zie Bijlage A. De vragenlijst is vervolgens digitaal verspreid binnen de organisaties middels een e-mail met daarin de link naar de online vragenlijst. De vragenlijst kon anoniem worden ingevuld, tenzij deelnemers er voor kozen om persoonlijke gegevens kenbaar te maken. De vragenlijst is door de respondenten ingevuld binnen een tijdsbestek van drie weken. In de tweede week is er een herinneringsmail verstuurd.

**Analyse.** Aan de hand van de verkregen data is middels de explorerende factoranalyse in SPSS gekeken of de vragenlijst de beoogde factoren meet, omdat de items zijn vertaald en de vragen die IGL meten zijn aangepast naar de situatie van junior- en seniormedewerkers. Door middel van statistische en inhoudelijke argumentatie zijn de factoren onderscheiden. Items die in de pattern matrix hoger laden dan .4 op een factor zijn toegekend aan de betreffende factor (Dancey en Reidy, 2004).

Allereerst is de constructvaliditeit beoordeeld. Er is een scheve rotatie uitgevoerd (direct oblimin rotatie) aangezien er vanuit werd gegaan dat de dimensies correleren. Bij alle items was er sprake van samenhang, omdat de absolute correlatie ( $r$ ) van alle items met minstens één ander item hoger was dan .3 waardoor het relevant is ze allemaal mee te nemen (Field, 2013). Op basis van het Kaiser criterium werden er 7 factoren onderscheiden (eigenwaarde  $> 1$ ). Items IGL9 en IGL18 laadden zowel op factor 1 en 7 hoger dan .4, maar op factor 1 het hoogst. Dit waren de enige twee items die laadden op factor 7. Inhoudelijk behoorden ze tot factor 1. Daarom werd besloten een nieuwe factoranalyse uit te voeren. Hierbij werd aangegeven dat er maximaal zes factoren mochten worden onderscheiden. Deze zes factoren verklaarden samen 61,88%. De zes factoren die werden onderscheiden zijn: 1) werplek leren (IGL), 2) taaksocialisatie, 3) groepsocialisatie, 4) kennis delen (IGL), 5) organisatiesocialisatie en 6) kennis verzamelen (IGL). Alle items laadden op één factor hoger dan .4 waardoor ze gelijk konden worden toegekend aan de factor. De factoren, items en ladingen worden weergegeven in Bijlage B.

Voor IGL was er een nieuwe vragenlijst opgesteld uit meerdere vragenlijsten, omdat hier nog geen gevalideerde vragenlijst voor was. Daarom is er gekeken of de factoren met elkaar samenhangen. Er werden nieuwe variabelen aangemaakt, waarin de items die onder één factor vallen zijn samengevoegd en tot één gemiddelde zijn genomen. Met behulp van deze nieuwe variabelen is gekeken of de factoren met elkaar correleren. De factoren werkplekleren, kennis delen en kennis verzamelen hebben een correlatie hebben van groter dan .5, wat een gemiddeld effect weergeeft (Dancey & Reidy, 2011). Omdat de drie factoren theoretisch als één concept worden gezien is besloten deze factoren samen te nemen en als één factor te beschouwen, namelijk IGL.

De vier factoren: organisatiesocialisatie, taaksocialisatie, groepsocialisatie en IGL hebben een

Cronbachs alpha van groter dan .7 en zijn dus goed betrouwbaar (Evers, et al., 2010). De resultaten van de betrouwbaarheidsanalyse worden weergegeven in tabel 7.

Tabel 7.

*Resultaten betrouwbaarheidsanalyse per factor (N=207)*

Factor	Aantal items	Antwoordrange	Cronbachs Alpha
Taaksocialisatie	7	1 (helemaal niet op mij van toepassing) - 5 (helemaal op mij van toepassing)	.85
Groepssocialisatie	7	1 (oneens) -5 (eens)	.81
Organisatiesocialisatie	4	1 (oneens) -5 (eens)	.72
IGL	20	1 (oneens) -5 (eens)	.95

Vervolgens is er een gecentreerde interactievariabele aangemaakt met de gecentreerde moderator aantal jaren werkzaam in de organisatie en de gecentreerde variabele IGL. In de regressieanalyse zijn er twee controlevariabelen meegenomen: organisatie-eenheid, omdat werknemers uit verschillende organisatie hebben deelgenomen en het verloop van het socialisatieproces per organisatie verschilt (Van Maanen en Schein, 1979) en daarom ook; sector, omdat in dit onderzoek er sprake is van respondenten uit drie verschillende sectoren wat mogelijk van invloed is. Per afhankelijke variabele is er een regressieanalyse uitgevoerd met in het eerste model de controlevariabelen, het tweede model IGL, het derde model de moderator en het vierde model de interactievariabele. De effectgrootte is gemeten vanaf het tweede model met behulp van Cohen's  $f^2$ . De effectgrootte is klein bij .02, medium bij .15 en groot bij .35 (Cohen, 1988). De resultaten van de analyses worden weergegeven in het volgende hoofdstuk.

### **Kwalitatief onderzoek**

**Deelnemers.** In de vragenlijst hebben werknemers aangegeven of ze mee wilden werken aan een interview. Vijf aanmeldingen waren geschikt voor het interview omdat zij nieuwkomers in een organisatie zijn die maximaal één jaar in de organisatie werken (Bauer en Erdogan, 2014). Met alle vijf is contact opgenomen en vier werknemers hebben positief gereageerd op het maken van een afspraak. Er zijn interviews afgenomen bij drie docenten en een scriptiebegeleider met een gemiddelde

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

leeftijd van 51 jaar (2 mannen, 2 vrouwen). Alle vier zijn ze werkzaam bij één scholenorganisatie op verschillende locaties. Zie voor de beschrijvende statistieken tabel 8.

Tabel 8.

*Beschrijvende statistieken deelnemers kwalitatief onderzoek*

Geslacht	Leeftijd in jaren	Aantal maanden in de organisatie
Man	58	1
Man	59	5
Vrouw	35	8
Vrouw	52	2
Gemiddeld	51	4

**Instrument.** Om te bepalen welke rol IGL speelt bij het socialisatieproces van de werknemer en hoe IGL met betrekking tot het socialisatieproces kan worden bevorderd, is er een semigestructureerd interview afgenomen (Boeije, 2010). De interviewopzet is vormgegeven aan de hand van literatuur uit het theoretisch kader, zoals de socialisatietechnieken van Jones (1989) en Cooper-Thomas en Anderson (2006). Er waren basisvragen opgesteld en subvragen, die gebruikt konden worden indien het nodig was om door te vragen. Tijdens het interview werd bepaald hoe en op welke manier er in werd gegaan op de antwoorden, om zo een goed begrip te krijgen van de ervaringen van de geïnterviewde (Boeije, 2010). Een voorbeeld van een interviewvraag:

Om bekend te raken met de gewoontes en ideeën van de organisatie vormen sommige organisaties een groep met nieuwe medewerkers om gezamenlijk kennis te maken met de organisatie. In andere organisaties gebeurt dit individueel. Hoe zou u dit proces bij u voornamelijk omschrijven? En kunt u dit toelichten met voorbeelden? [vraag 4B]

De interviewopzet wordt weergegeven in Bijlage C.

**Procedure.** Na het vormgeven van het meetinstrument is het interview eerst ter pilot afgenomen bij een persoon die 3 maanden werkzaam is in een organisatie. Hierdoor kon de kwaliteit van het meetinstrument worden beoordeeld en de interviewer oefenen met het afnemen van een interview. Op basis hiervan zijn er enkele aanpassingen gedaan, ter verbetering van het interview. Zo werden de voorbeelden alleen genoemd indien de geïnterviewde er niet uitkomt. De interviews hebben

vervolgens, na het sluiten van de online vragenlijst, plaats gevonden over een tijdsbestek van 2,5 weken. Wegens logistieke redenen vonden alle interviews telefonisch plaats. Dit moet dezelfde resultaten opleveren als face-to-face interviews (Opdenakker, 2006; Sturges, & Hanrahan, 2004). De interviews werden opgenomen middels de luidsprekerfunctie en een tweetal recorders.

**Analyse.** Het interview is getranscribeerd in Word 2007 door middel van een tabelfunctie. Voor de inhoudsanalyse zijn relevante stukken opgesplitst tot fragmenten. Door middel van bottom-up coding zijn de fragmenten gecodeerd (Boeije, 2010). Eerst heeft het open coderen plaats gevonden bij de vier interviews. Dit leverde totaal 44 codes op. Vervolgens is gekeken in hoeverre de codes konden worden samengevoegd en gecategoriseerd konden worden, het axiaal coderen. Daarbij werd ter validiteit definities toegekend aan de codes, zodat tekstfragmenten eenduidig met een code konden worden verbonden (Hak, 2007). Uiteindelijk ontstonden er zo 6 thema's met totaal 21 codes. Aan de hand van deze codes is er één interview bestaande uit 62 fragmenten gecodeerd door de onderzoeker en een tweede codeur die bekend is met het onderzoek. Dit leverde de eerste keer een percentage van 64% overeenkomst op. Ten behoeve van de validiteit en betrouwbaarheid is er gediscussieerd over de operationalisatie van de codes. Op basis hiervan is de codeboom aangepast en versterkt. Daarom is er besloten nogmaals opnieuw te coderen. Dit leverde 82% overeenkomst op tussen beide beoordelaars en een gemiddelde Cohens kappa van  $\kappa = .80$ , wat als een goede betrouwbaarheid wordt beschouwd (Evers, et al., 2010). Een derde codeur heeft 34 willekeurig gekozen fragmenten van het interview gecodeerd. Dit leverde 76% overeenkomst op en een voldoende gemiddelde Cohens kappa van  $\kappa = .73$  (Evers, et al., 2010). In Bijlage D wordt de definitieve codeboom met de zes thema's: kennismaking, kennisdeling, taakuitvoering, werksfeer, communicatie en leiderschap en de operationalisatie van de codes waarmee alle 4 de interviews zijn gecodeerd, weergegeven.

### **Resultaten kwantitatief onderzoek**

Om de hypothesen te kunnen aannemen of verwerpen is er een hiërarchische regressie uitgevoerd waarbij voor alle resultaten geldt dat er sprake was van een significant resultaat bij  $\text{Alpha} < .05$  bij tweezijdig toetsen. Middels een correlatie is er eerst gekeken naar de samenhang tussen de variabelen. Naar verwachting correleren sector en organisatie waarin iemand werkzaam is ( $r = -.22$ ),



## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

omdat werknemers die werkzaam zijn in dezelfde organisatie, ook werkzaam zijn in dezelfde sector.

Ook de afhankelijke variabelen correleren met elkaar en correleren met tijd in de organisatie. In tabel 9 worden de gemiddeldes, standaarddeviaties en correlaties weergegeven.

Tabel 9.

*Correlatiematrix, gemiddelden en standaarddeviatie variabelen (N = 207)*

Variabele	M	SD	1	2	3	4	5	6	7
Organisatiesocialisatie	3.94	.64	-	.47**	.22**	-.18*	.07	.17*	.26**
Taaksocialisatie	4.34	.49		-	.42**	-.05	-.04	.93	.16*
Groepssocialisatie	3.88	.55			-	-.00	.01	.23**	.18**
Sector	-	-				-	-.22**	.10	-.01
Organisatie-eenheid	-	-					-	-.06	.04
IGL	3.40	.75						-	.13
Tijd organisatie <sup>a</sup>	16.00	11.41							-

Noot. <sup>a</sup> tijd in organisatie betreft scores aantal jaren werkzaam in organisatie

\* $p < .05$  (tweezijdig). \*\* $p < .01$  (tweezijdig).

Bij de hiërarchische regressie is er eerst per afhankelijke variabele gekeken naar de significantie van de controlevariabelen. Vervolgens worden de modellen besproken en bepaalt of de variabele significant zijn en of het interactie-effect of hoofdeffect wordt aangenomen.

**Organisatiesocialisatie.** De resultaten van de regressiecoëfficiënten worden weergegeven in tabel 10. De controlevariabele sector heeft een significante invloed op organisatiesocialisatie. Dit houdt in dat de sector waarin iemand werkzaam is invloed heeft op de resultaten. Het model geeft een significante directe relatie weer tussen IGL en organisatiesocialisatie,  $R^2 = .08$ ,  $F(3, 206) = 5.69$ ,  $p < .01$ . Bij toevoeging van de interactieterm van IGL met tijd in de organisatie blijkt er ook sprake van een significant model,  $R^2 = .14$ ,  $F(5, 206) = 6.48$ ,  $p < .01$ . Echter is het interactie-effect niet significant,  $\beta = -.07$ ,  $t = -1.03$ ,  $p = .31$ , wat betekent dat het effect van IGL niet het sterkst is bij werknemers die net in de organisatie zijn. Er is alleen sprake van een significant hoofdeffect van IGL op organisatiesocialisatie,  $\beta = .18$ ,  $t = 2.69$ ,  $p < .01$ . Dit houdt in dat IGL positief gerelateerd is aan organisatiesocialisatie. Dit betekent dat alleen hypothese 1 wordt aangenomen voor organisatiesocialisatie.

Tabel 10.

*Ongestandaardiseerde en gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten voor de onafhankelijke en modererende variabele op de afhankelijke variabele organisatiesocialisatie (N = 207)*

Predictor	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	B	SE	β
Model 1	.05**	.04**				
Controle variabelen						
Sector				-.22	.08	-.20
Organisatie-eenheid				-.04	.02	-.12
Model 2	.08**	.06**	.08			
Sector				-.24	.08	-.22
Organisatie-eenheid				-.04	.02	-.12
IGL				.16	.06	.18
Model 3	.13**	.12**	.15			
Sector				-.24	.07	-.22
Organisatie-eenheid				-.04	.02	-.12
IGL				.13	.06	.15
Tijd in de organisatie				.01	.00	.24
Model 4	.14**	.12**	.16			
Sector				-.24	.07	-.22
Organisatie-eenheid				-.04	.02	-.12
IGL				.13	.06	.15
Tijd in de organisatie				.01	.00	.25
IGL x tijd in de organisatie				-.01	.01	-.07

*Noot.* \* $p < .05$  (tweezijdig). \*\* $p < .01$  (tweezijdig).

**Taaksocialisatie.** De resultaten van de regressiecoëfficiënten worden weergegeven in tabel 11. De controlevariabelen hebben geen significante invloed op taaksocialisatie ( $p > .01$ ). Het model geeft geen significante directe relatie weer tussen IGL en taaksocialisatie,  $R^2 = .02$ ,  $F(3, 206) = 1.01$ ,  $p = .39$ . Bij toevoeging van de interactieterm van IGL met tijd in de organisatie blijkt er ook geen sprake van een significant model,  $R^2 = .04$ ,  $F(5, 206) = 1.50$ ,  $p = .19$ . Dit betekent dat het effect van IGL niet het sterkst is bij werknemers die net in de organisatie zijn. Er is ook geen sprake van een significant hoofdeffect wat inhoudt dat IGL niet positief gerelateerd aan taaksocialisatie. Dit betekent dat zowel hypothese 1 als 2 worden verworpen voor taaksocialisatie.

DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

Tabel 11.

*Ongestandaardiseerde en gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten voor de onafhankelijke en modererende variabele op de afhankelijke variabele taaksocialisatie (N = 207)*

Predictor	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	B	SE	β
Model 1	.01	-.01				
Controle variabelen						
Sector				-.06	.06	-.07
Organisatie-eenheid				-.01	.02	-.05
Model 2	.02	.00	.02			
Sector				-.06	.06	-.07
Organisatie-eenheid				-.01	.02	-.05
IGL				.06	.05	.10
Model 3	.04	.02	.04			
Sector				-.06	.06	-.07
Organisatie-eenheid				-.01	.02	-.05
IGL				.05	.05	.08
Tijd in de organisatie				.01	.00	.15
Model 4	.04	.01	.04			
Sector				-.06	.06	-.07
Organisatie-eenheid				-.01	.02	-.05
IGL				.05	.05	.08
Tijd in de organisatie				.01	.00	.15
IGL x tijd in de organisatie				.00	.00	-.01

*Noot.* \* $p < .05$  (tweezijdig). \*\* $p < .01$ (tweezijdig).

**Groepssocialisatie.** De resultaten van de regressiecoëfficiënten worden weergegeven in tabel 12. De controlevariabelen hebben geen significante invloed op organisatiesocialisatie ( $p > .01$ ). Het model geeft een significante directe relatie weer tussen IGL en groepssocialisatie,  $R^2 = .06$ ,  $F(3, 206) = 4.00$ ,  $p < .01$ . Bij toevoeging van de interactieterm van IGL met tijd in de organisatie blijkt er ook sprake van een significant model,  $R^2 = .08$ ,  $F(5, 206) = 3.46$ ,  $p < .01$ . Echter is het interactie-effect niet significant,  $\beta = .01$ ,  $t = 0.11$ ,  $p = .91$ , wat betekent dat het effect van IGL niet het sterkst is bij werknemers die net in de organisatie zijn. Er is alleen sprake van een significant hoofdeffect van IGL

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

op groepsocialisatie,  $\beta = .24$ ,  $t = 3.46$ ,  $p < .01$ . Dit houdt in dat IGL positief gerelateerd is aan groepsocialisatie. Dit betekent dat alleen hypothese 1 wordt aangenomen voor groepsocialisatie.

Tabel 12.

*Ongestandaardiseerde en gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten voor de onafhankelijke en modererende variabele op de afhankelijke variabele groepsocialisatie (N = 207)*

Predictor	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	f <sup>2</sup>	B	SE	β
Model 1	.00	-.01				
Controle variabelen						
Sector				-.00	.07	-.00
Organisatie-eenheid				.00	.02	-.00
Model 2	.06**	.04**	.06			
Sector				-.02	.07	-.02
Organisatie-eenheid				-.01	.02	.02
IGL				.17	.05	.24
Model 3	.08**	.06**	.09			
Sector				-.02	.07	-.02
Organisatie-eenheid				.00	.02	.01
IGL				.16	.05	.22
Tijd in de organisatie				.01	.00	.15
Model 4	.08**	.06**	.09			
Sector				-.02	.07	-.02
Organisatie-eenheid				.00	.02	.01
IGL				.16	.05	.22
Tijd in de organisatie				.01	.00	.15
IGL x tijd in de organisatie				.00	.00	.01

*Noot.* \* $p < .05$  (tweezijdig). \*\* $p < .01$  (tweezijdig).

### Resultaten kwalitatief onderzoek

Door middel van interviews werden relevante ervaringen van nieuwkomers die maximaal één jaar in de organisatie werken verzameld. Hierdoor is er meer zicht verkregen op de relevantie en rol van IGL in het verloop van het socialisatieproces van nieuwkomers. Op basis van relevante fragmenten en de ontstane codes zijn er zes thema's opgesteld die passen bij het verloop van het socialisatieproces en/of te relateren zijn aan IGL: kennismaking, kennisdeling, taakuitvoering, werksfeer, communicatie en leiderschap.

**Kennismaking.** Uit de interviews bleek dat het kennismakingsproces vooral op eigen initiatief heeft plaats gevonden en er nauwelijks tot geen ondersteuning werd geboden vanuit de organisatie. Een enkele keer werd een introductiebijeenkomst genoemd, die voor nieuwkomers in de organisatie werd georganiseerd, maar in de meeste gevallen werd dit te laat aangeboden. Dit geldt ook voor een buddysysteem die vanuit de organisatie soms werd aangeboden, maar vaak wanneer de geïnterviewde de organisatie zelf al had verkend:

“Nee tijdens een evaluatiegesprek, is een buddysysteem wel genoemd. Dat was ergens eind 2014. Toen was ik hier al zo in het diepe gegooid dat ik heb gezegd dat het van mij niet meer hoeft. (...) Het is net als met medewerkers bijeenkomsten, dat doe je in de eerste periode om hen te laten gewennen, maar als je eenmaal gewend bent dan heb je dat niet meer nodig.”

(respondent 3)

Een buddysysteem is een manier om vorm te geven aan IGL wanneer dit gepaard gaat met een buddy uit een andere generatie. Het hebben van een buddy wordt op prijs gesteld wanneer je als nieuwkomer een organisatie binnenkomt. Echter is hier niet specifiek de voorkeur voor een buddy uit een andere generatie uitgesproken. Men vindt het relevant als iemand met ervaring in de organisatie als buddy optreedt:

“ Het hoeft niet perse iemand te zijn die heel erg lang bij de organisatie werkt. Misschien zelfs wel liever niet. Maar iemand die er dan net iets langer is dan dat jij er bent. (...) Het is geen persoon die al 25 jaar binnen de organisatie rondloopt en zich niet meer realiseert waar ik tegen aan loop.” (respondent 4)

**Kennisdeling.** IGL is een manier waarbij er sprake is van kennisdeling tussen generaties. Nieuwkomers verzamelden informatie om kennis te maken met de werkwijze van de organisatie en bekend te worden met procedures, oftewel organisatiesocialisatie. Het kennisdelen vond zowel tussen nieuwkomers en insiders plaats. Er werd door de geïnterviewden zowel kennis gedoneerd als verzameld en er was sprake van investering. Dit betekent het delen van kennis die ook wordt gewaardeerd en ingezet door de organisatie en collega's. Door wederzijds respect en waardering voor elkaars kennis en kunde werd er een beroep op elkaar gedaan. Collega's met wie kennis veelal gedeeld werd betroffen vaak de collega's waarmee in teamverband ook veel samengewerkt moest worden.

Bijvoorbeeld doordat zij als vakdocenten dezelfde studenten les gaven en afspraken maakten wie wat doet (groepsocialisatie).

**Taakuitvoering.** Taakuitvoering is te koppelen aan taaksocialisatie. Wanneer er gesproken werd over de taakuitvoering, ging het in veel gevallen om taakonduidelijkheid en werkdruk bij jongere collega's. Hier werd vaak de link gelegd met IGL:

“In zo'n geval zou een senior of een begeleidende collega je dan meer aan het handje moeten nemen en bij hem moeten gaan zitten. (...) Terwijl in mijn geval zou ik er voldoende aan hebben gehad als ze zeiden van joh als je me nodig hebt dan moet je maar even aan de bel trekken en dan gaan we even zitten.” (respondent 1)

IGL zou dus juist een waardevolle rol kunnen spelen op het taaksocialisatieproces van jongere werknemers die net op de arbeidsmarkt komen en nog niet eerder zelfstandig taken hebben uitgevoerd.

**Werksfeer.** De factoren of activiteiten van de organisatie die echt geholpen hebben om bekend te raken met de gewoontes en ideeën van de organisatie zijn collega's. Werksfeer is te koppelen aan groepsocialisatie en werd door alle vier geïnterviewden als positief benoemt. Men werd opgevangen door naaste collega's en collega's waren bereid om vragen te beantwoorden en nieuwkomers op weg te helpen. Dit is erg belangrijk om IGL te laten plaats vinden, waarin een belangrijke rol voor een oudere of jongere collega is weggelegd. Dit was vaak ook ten goede van het organisatiesocialisatieproces.

**Communicatie.** Communicatie over georganiseerde activiteiten dragen bij aan alle drie de socialisatievormen, omdat nieuwkomeractiviteiten vanuit de organisatie vaak als doel hebben bij te dragen aan het socialisatieproces. In veel gevallen bleek het aan die communicatie te ontbreken, waardoor werknemers niet op de hoogte waren van introductiebijeenkomsten of het buddysysteem.

Ten goed van bijvoorbeeld taaksocialisatie is het belangrijk dat er verwachtingen worden uitgesproken naar de nieuwkomers of doelen worden opgesteld. Dit vond meestal plaats tijdens functioneringsgesprekken:

"Ik heb één functioneringsgesprek gehad. En daarin komen dat soort zaken wel aan de orde. Dan wordt ook de vraag gesteld wat je ambities zijn en dat soort zaken." (respondent 2)

**Leiderschap.** Ook werd er een verantwoordelijkheid van de leider verwacht ten behoeve van

het socialisatieproces en het vormgeven aan IGL. De leidinggevende had meer de coördinatie moeten voeren door vanaf het begin al te zorgen dat er een buddy klaar stond voor de nieuwe werknemer die de nieuwkomer wegwijs maakt in de organisatie en zorgt dat hij de eerste dag kan opstarten. Een toegankelijke leidinggevende wordt ook erg op prijs gesteld.

### **Discussie**

In dit onderzoek is er gekeken naar de rol, relevantie en invloed van IGL op organisatiesocialisatie, taaksocialisatie en groepssocialisatie. De hypothesen en onderzoeksvragen worden besproken aan de hand van de resultaten. Afsluitend worden de beperkingen van het onderzoek benoemd en aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

De verwachting was dat IGL positief gerelateerd is aan het socialisatieproces (Bontekoning, 2007; Ropes, 2014) en dus aan de drie socialisatievormen. Uit de resultaten van het kwantitatieve onderzoek is gebleken dat deze positieve relatie geldt voor organisatiesocialisatie en groepssocialisatie. IGL heeft invloed op het leren kennen van de waarden, normen en regels van de organisatie en de groep. IGL heeft geen significante invloed op taaksocialisatie; het verkennen van de eigen taak. Een mogelijke verklaring voor het uitblijven van deze relatie is het feit dat sommige socialisatieprocessen relatief vroeg optreden ten opzichte van anderen wanneer je een organisatie toetreedt (Morrison, 1993). Zo hebben werknemers al snel een impressie van het te verrichtte werk (taaksocialisatie), daar zijn ze immers voor aangenomen, maar duurt het langer om de organisatiewaarden en -identiteit eigen te maken. Omdat IGL een interactief proces is waarbij generaties met verschillende werkwaardes samen leren (Parry en Urwin, 2011), kost het mogelijk enige tijd voordat de positieve effecten van IGL ten behoeve van het socialisatieproces optreden. Doordat taaksocialisatie relatief snel optreedt kan dit verklaren waarom de positieve effecten van IGL niet zichtbaar zijn.

Een geheel andere verklaring komt naar voren uit de interviews. Voor nieuwkomers hebben er nauwelijks activiteiten plaats gevonden ten behoeve van taaksocialisatie. Daarnaast bleek er geen sprake van IGL te zijn, waardoor er ook geen effect kon worden gemeten voor taaksocialisatie. Echter blijkt er wel mogelijk een relevante rol voor IGL te zijn weggelegd ten goede van taaksocialisatie. Een

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

seniorcollega zou volgens geïnterviewden als buddy kunnen optreden die de jongere werknemer inwerkt gericht op zijn taken. Voor de geïnterviewden die al enige ervaring hadden met soortgelijke functies en taken zou dit meer in een vorm kunnen waarbij een buddy iemand is met meer ervaring in de betreffende functie en organisatie. De buddy is dan iemand die helpt wanneer er vraag is. Maanen en Schein (1979) noemen dan ook dat het kan gaan om ondersteuning van een ervaren collega die optreedt als een rolmodel.

Verwacht werd dat de invloed van IGL op de drie socialisatievormen sterker zou zijn bij werknemers die net in de organisatie werkzaam zijn, omdat de effecten van vroege socialisatie het grootst zijn voor onder andere de werktevredenheid en werkprestaties (Saks, & Ashfort 1997; Bauer, Morrison, & Callister, 1998). De resultaten laten zien dat de invloed van IGL niet sterker is bij werknemers die net in de organisatie werkzaam zijn. Door voortdurende veranderingen moeten organisatiekenmerken en groepskenmerken steeds herontdekt worden (Van Maanen, 1997; Sutton, Louis, 1987; Feldman, 1994). Hierdoor is de invloed van IGL op organisatiesocialisatie en groepsocialisatie dan ook bij insiders nog groot. Voor taaksocialisatie is dit echter lastiger te verklaren. Het niet significante effect van de rol van IGL op taaksocialisatie komt mogelijk doordat taaksocialisatie relatief vroeg optreedt of doordat er geen IGL activiteiten hebben plaats gevonden. Hierdoor kan er ook niet worden gemeten of de invloed van IGL op taaksocialisatie sterker is bij werknemers die net in de organisatie werken. Vervolgonderzoek zou hier meer duidelijkheid in kunnen verschaffen.

Ingaand op het socialisatieproces van nieuwkomers blijkt IGL vooral te hebben plaatsgevonden doordat nieuwkomers zelf hun collega's hebben betrokken bij het kennis maken met de organisatie, de taak en het team en zelf kennis uitwisselden. Vanuit de organisatie was er geen sprake van ondersteuning en er was geen goede communicatie over mogelijkheden als een buddysysteem of een introductiedag. De aanpassing van nieuwkomers is volgens Bauer en Erdogan (2014) inherent aan communicatie. Ook stellen zij dat proactief gedrag en ondersteuning van de insiders bijdragen aan het socialisatieproces. Eigen initiatief nemen en collegialiteit werden dan ook genoemd. Sociale acceptatie en steun van collega's hebben een sterke correlatie met socialisatie-



uitkomsten (Bauer, et al., 2007). Collegialiteit bevorderde dan ook het socialisatieproces van de geïnterviewden.

Er is dus sprake van een positieve invloed van IGL op organisatiesocialisatie en groepsocialisatie en die invloed is zowel voor nieuwe werknemers als insiders van belang. Daarnaast blijkt uit de interviews dat IGL in de vorm van een buddysysteem op prijs wordt gesteld ten goede van het socialisatieproces, maar dat proactief gedrag van de nieuwkomer ook zeker een must is. Bij het interpreteren van deze resultaten dient men echter wel rekening te houden met een aantal beperkingen. In het kwantitatieve deel van het onderzoek is sprake van een heterogene doelgroep. Deelnemers werkzaam in het onderwijs, de zorg en voor de overheid uit verschillende organisaties hebben deelgenomen. De resultaten zijn daardoor moeilijker te generaliseren, omdat de rol van IGL en het socialisatieproces per sector en organisatie verschillend kan zijn.

De resultaten van het kwantitatieve deel zouden verder onderzocht kunnen worden door onderscheid te maken in de resultaten van de twee generatiegroepen en deze te vergelijken. In dit onderzoek zijn de resultaten van de junior- en seniorgeneratie samengevoegd, waardoor er geen uitspraken gedaan kunnen worden over verschillen in generatiegroepen en de effecten op socialisatie. Juist door onderscheid te maken in generatiegroepen kan er beter zicht worden verkregen op de voorkeuren per generatie. Tenslotte wordt in de literatuur ook benoemd dat het van belang is rekening te houden met generatieverschillen (Sherman, 2006; Angeline, 2011). Bij dit vervolgonderzoek is het ook van belang de nieuw ontwikkelde vragenlijst verder te valideren. Dit omdat er voor IGL nog geen gevalideerde vragenlijst bestond. Voor dit onderzoek is er wel een vragenlijst ontworpen om IGL te meten, maar aangezien dit niet het doel van het onderzoek betrof zal deze nog verder gevalideerd moeten worden.

In dit onderzoek is er sprake van een *mixed method* onderzoek waarin het kwalitatieve deel als doel heeft het kwantitatieve onderzoek aan te vullen. Hierdoor is er inzicht verkregen in het socialisatieproces van nieuwkomers en de rol die daarin is weggelegd voor IGL. Alle vier de geïnterviewden hebben nieuwe inzichten gegeven op het gebied van socialisatie en de rol van IGL die interessant zijn om verder te onderzoeken. Dit vanwege de geringe omvang van de vrijwel homogene onderzoeksgroep. Het ging om slechts vier geïnterviewden, die allen werkzaam zijn bij dezelfde

scholenorganisatie, waardoor de ervaringen veelal overeen komen. Daarnaast ligt de gemiddelde leeftijd van deze nieuwkomers erg hoog en heeft de laatst geïnterviewde deels een andere visie op IGL en socialisatie, waardoor er geen sprake was van saturatie (Boeije, 2010). In vervolgonderzoek zouden de resultaten van de nieuwkomers verder onderzocht kunnen worden door een groter en breder publiek te interviewen. De jongere nieuwkomers zijn niet aan het woord geweest. Het socialisatieproces van jongere nieuwkomers zal mogelijk anders verlopen doordat zij vaak net de arbeidsmarkt toetreden en nauwelijks ervaring hebben (Finkelstein, Kulas, & Dages, 2003; Bauer & Erdogan, 2014). Bij vervolgonderzoek zouden er interviews moeten plaatsvinden met zowel jonge als oudere nieuwkomers om beter zicht te krijgen op de socialisatievoorkeuren van beide groepen en de rol die IGL hier in spelen kan. Dit sluit aan bij eerdere onderzoeken naar socialisatie in de organisatiecontext, omdat hier vooral de focus ligt op het socialiseren van nieuwkomers in de organisatie (Joshi, et al., 2011).

Dit onderzoek is een eerste ingang naar de rol van IGL op socialisatie in een organisatiecontext. Het onderzoek toont een positieve invloed van IGL op organisatiesocialisatie en groepsocialisatie bij de drie meest vergrijzende sectoren. Wanneer organisaties dus vormgeven aan IGL, waarbij zowel de junior- als seniorgeneratie van en met elkaar leert, zal dit het socialisatieproces van alle werknemers in de organisatie bevorderen. Naast de rol is er ook meer zicht op de vormgeving van IGL bij nieuwkomers in een organisatie. IGL kan bevorderd worden door vorm te geven aan een buddysysteem waarbij werknemers uit verschillende generaties van en met elkaar leren. IGL blijkt op die manier een positieve bijdrage te leveren aan het socialisatieproces van nieuwkomers.

Referentielijst

- Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of management review*, 27(1), 17-40. doi:10.2307/4134367
- Allen, P. & Bennett, K. (2010). *Pasw Statistics by SPSS: a practical guide, version 18.0*. Cengage Learning Australia Pty Limited.
- Angeline, T. (2011). Managing generational diversity at the workplace: expectations and perceptions of different generations of employees. *African Journal of Business Management*, 5(2), 249-255. doi:10.5897/AJBM10.335
- Ashforth, B. E., Sluss, D. M., & Harrison, S. H. (2007). Socialization in organizational contexts. *International review of industrial and organizational psychology*, 22, 1. doi:10.1002/9780470753378
- 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
- Baily, C. (2009). Reverse intergenerational learning: a missed opportunity? *AI & Society*, 23(1), 111-115. doi:10.1007/s00146-007-0169-3
- Bauer, T. N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of applied psychology*, 92(3), 707. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2014). Delineating and Reviewing the Role of Newcomer Capital in Organizational Socialization. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 439-457. doi:10.1146/annurev-orgpsych-031413-091251
- Bauer, T. N., Morrison, E. W., & Callister, R. R. (1998). Organizational socialization: A review and directions for future research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 149-214. doi:10.1515/9783110802870.15
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Londen: Sage

- Bontekoning, A.C. (2007). *Generaties in organisaties*. Academisch proefschrift. Labyrinth publications: Ridderkerk.
- Bontekoning, A. C. (2011). The Evolutionary Power of New Generations: Generations as Key Players in the Evolution of Social Systems. *Psychology Research*, 1(4), 287-301.
- Chan, D., & Schmitt, N. (2000). Interindividual differences in intraindividual changes in proactivity during organizational entry: A latent growth modeling approach to understanding newcomer adaptation. *Journal of Applied Psychology*, 85, 190–210. doi:10.1037//0021-9010.85.2.190
- CBS (2014). *Werkzame beroepsbevolking; vergrijzing per bedrijfstak*. Gedownload via:  
<http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=80832ned&D1=a&D2=0&D3=0&D4=0&D5=0&D6=0-1,5-22&D7=0&D8=a&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. doi:10.1037//0021-9010.79.5.730
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- 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
- Dancey, C. P., & Reidy, J. (2004). Chapter 12. Introduction to factor analysis. *Statistics without maths for psychology. Using SPSS for Windows*. (3 ed.). Essex: Pearson Education Limited.
- Dancey, C. P. & Reidy, J. (2011). *Statistics without maths for psychology*. Harlow: Prentice Hall.
- Dubinsky, A. J., Howell, R. D., Ingram, T. N., & Bellenger, D. N. (1986). Salesforce socialization. *The Journal of Marketing*, 192-207. doi:10.2307/1251295
- Doornbos, A. J., Simons, R. J., & Denessen, E. (2008). Relations between characteristics of workplace practices and types of informal work-related learning: A survey study among Dutch Police. *Human resource development quarterly*, 19(2), 129-151. doi:10.1002/hrdq.1231

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

- Evers, A., Lucassen, W., Meijer, R. R., & Sijtsma, K. (2009). COTAN Beoordelingssysteem voor de kwaliteit van tests.
- Feldman, D. C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4(3), 213-233.  
doi:10.1016/1053-4822(94)90013-2
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Finkelstein, L. M., Kulas, J. T., & Dages, K. D. (2003). Age differences in proactive newcomer socialization strategies in two populations. *Journal of Business and Psychology*, 17(4), 473-502.
- Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. *KWALON*, 12 (3), 5-13.
- Haueter, J. A., Macan, T. H., & Winter, J. (2003). Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), 20-39.  
doi:10.1016/s0001-8791(02)00017-9
- Haynes, R.K. (2003). *A comparative analysis of mentoring as a socializing strategy*. Kentucky: University of Louisville
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management journal*, 29(2), 262-279. doi:10.2307/256188
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205. doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.007
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.  
doi: 10.1111/j.1744-6570.2000.tb00193.x
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19(1), 65-76. doi:10.1097/00126450-200019010-00011
- Lawson, B., Petersen, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge sharing in interorganizational product development teams: the effect of formal and informal socialization mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26, 156 – 172.  
doi:10.1111/j.1540-5885.2009.00343.x

- Lau, D. C., & Murnighan, J. K. (2005). Interactions within groups and subgroups: The effects of demographic faultlines. *Academy of Management Journal*, 48(4), 645-659.  
doi: 10.5465/amj.2005.17843943
- LeCompte, M. D., & Schensul, J. J. (1999). *Analyzing and interpreting ethnographic data*.  
Rowman Altamira.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.  
doi:10.1108/02683940810904358
- Morrison, E.W. 1993. Longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization. *Journal of Applied Psychology* (78), 173-183. doi:10.1037//0021-9010.78.2.173
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and disadvantages of four interview techniques in qualitative research. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 7(4).
- Ostroff, C., & Kozlowski, S. W. (1993). The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170-183. doi:10.1006/jvbe.1993.1012
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x
- Reichers, A. E. (1987). An interactionist perspective on newcomer socialization rates. *Academy of management review*, 12(2), 278-287. doi:10.5465/amr.1987.4307838
- Ropes, D. (2013). Intergenerational learning in organizations. *European Journal of Training and Development*, 37(8), 713-727. doi:10.1108/EJTD-11-2012-0081
- Saks, A. M., & Ashforth, B. E. (1997). Organizational socialization: Making sense of past and present as prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51, 234-279.  
doi:10.1006/jvbe.1997.1614

- Sherman, R. O. (2006). Leading a multigenerational nursing workforce: Issues, challenges and strategies. *Online Journal of Issues in Nursing, 11*(2). doi:10.3912/OJIN.Vol11No02Man02
- Sturges, J. E., & Hanrahan, K. J. (2004). Comparing telephone and face-to-face qualitative interviewing: a research note. *Qualitative Research, 4*(1), 107-118.  
doi:10.1177/1468794104041110
- Sutton, R. I., & Louis, M. R. (1987). How selecting and socializing newcomers influences insiders. *Human Resource Management, 26*(3), 347-361. doi:10.1002/hrm.3930260304
- Van den Hoof, B., De Ridder, J. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of knowledge management., 8*(6), 117-130.  
doi:10.1108.13673270410567675
- Van der Erf, R. (2012). Groei beroepsbevolking EU ten einde? *Demos, 28* (4), 1-4.
- Van der Houwen, K., Moonen, L. (2014). Oordelen over jongere en oudere medewerkers. *Sociaaleconomische trends*. Gedownload via: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/AA69374B-BF74-4E09-B4B7-06CD857051DB/0/2014Oordelenoverjongereenouderewerknemersart.pdf>
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology, 89*(6), 1008. doi:10.1037/0021-9010.89.6.1008
- Van Maanen, J. (1978). People processing: strategies of organizational socialization. *Organizational dynamics, 7*(1), 19 - 36. doi:10.1016/0090-2616(78)90032-3
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior, 1*, 209-264.
- Williams, K. Y., & O'Reilly, C. A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in organizational behavior, 20*, 77-140.

## Bijlagen

### Bijlage A. Vragenlijst

Geachte heer/ mevrouw,

In het kader van de Master Onderwijskundig Ontwerp en Advisering zijn wij bezig met een onderzoek naar generatieleren in organisaties. Generatieleren houdt in dat werknemers uit verschillende generaties van en met elkaar leren. Vanwege de vergrijzing op de werkvloer is het steeds belangrijker dat senior werknemers hun kennis en vaardigheden delen met junior werknemers. Maar ook de nieuwe kennis en vaardigheden van junior werknemers kunnen relevant zijn voor de organisatie. Om een beter beeld te krijgen over generatieleren in de praktijk benaderen wij u met deze vragenlijst. We willen u vragen om een online vragenlijst in te vullen. Het invullen van de vragenlijst zal ongeveer 15 minuten duren.

De vragenlijst bevat vragen over:

- generatieleren in uw organisatie.
- de mate waarin u zich thuis voelt in uw organisatie
- uw ideeën over professionalisering

U kunt de vragenlijst **geheel anoniem invullen**. Indien er om persoonlijke gegevens worden gevraagd, zullen deze alleen worden gebruikt om u verder te informeren of te benaderen voor het onderzoek. U bent niet verplicht deze gegevens kenbaar te maken.

Indien u naar aanleiding van de vragenlijst vragen hebt, kunt u contact opnemen met Nina Lenders (n.m.lenders@students.uu.nl) of Iris Bonhof (i.e.bonhof@students.uu.nl).

Wij danken u vriendelijk voor uw deelname aan ons onderzoek!



**Algemene informatie**

1. Geslacht: man/vrouw
2. Leeftijd: \_\_\_\_\_jaar
3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?
  - Basisonderwijs
  - Voorbereidend beroepsonderwijs (VBO/VMBO) (incl. vroegere ulo, mulo en mavo)
  - Lager Beroepsonderwijs (LBO) (incl. vroegere onderbouw opleidingen in kader leerlingwezen)
  - HAVO/VWO (incl. HBS, gymnasium, atheneum)
  - Beroepsonderwijs (MBO)
  - Hoger Beroepsonderwijs (HBO) en Wetenschappelijk Onderwijs (WO) eerste deel: propedeuse/bachelor/kandidaat
  - Wetenschappelijk Onderwijs (WO), tweede deel: master, doctoraal
  - PhD (doctor)
4. Binnen welke sector bent u werkzaam?  
Zorg / onderwijs / overheidsinstelling
5. Binnen welke organisatie bent u werkzaam?
  - Kempenhaege
  - SJG Weert
  - Viecuri
  - Stichting 'Ieder kind telt' (PCOH)
  - PCBO Voorst
  - Philips van Horne
  - Gemeente Nederweert
  - Land van Horne
  - Gemeente Laarbeek
  - Trimenzo
  - 's Heerensloo
6. Hoeveel jaren bent u werkzaam in deze organisatie? \_\_\_\_\_ jaar
7. Wat is uw huidige functie? \_\_\_\_\_
8. Hoe lang werkt u al in uw huidige functie? Tel hierbij ook het aantal jaren bij dat u werkzaam bent geweest in soortgelijke functie in andere bedrijven \_\_\_\_\_ jaar

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

### Intergeneratie leren

De volgende vragen hebben betrekking op het leren van werknemers.

- De junior generatie zijn werknemers in de leeftijd van jonger of gelijk aan 45 jaar.
- De senior generatie zijn werknemers ouder dan 45 jaar.

Houd hierbij specifiek voor uzelf voor ogen welke collega's binnen welke groep vallen.

**Geef op een schaal van 1 tot 5 aan in hoeverre de stelling op u van toepassing is.**

1. dat is helemaal niet op mij van toepassing, 2. dat is een beetje op mij van toepassing, 3. dat is nogal op mij van toepassing, 4. dat is zeker op mij van toepassing, 5. dat is heel erg op mij van toepassing

IGL1	Wanneer ik iets nieuws heb geleerd, zorg ik ervoor dat senior collega's het ook kunnen leren	1 2 3 4 5
IGL2	Ik deel de informatie die ik heb met senior collega's	1 2 3 4 5
IGL3	Ik deel de vaardigheden die ik heb met senior collega's	1 2 3 4 5
IGL4	Senior collega's vertellen mij wat ze weten, wanneer ik hen ernaar vraag	1 2 3 4 5
IGL5	Senior collega's vertellen mij wat hun vaardigheden zijn, wanneer ik hen ernaar vraag.	1 2 3 4 5
IGL6	Doordat ik een senior collega die al heel wat jaren werkzaam is in de organisatie iets zag doen, merkte ik ineens aan mezelf dat ik dat ook zo zou kunnen doen.	1 2 3 4 5
IGL7	Ik ben met een senior collega in gesprek gegaan om nieuwe ideeën op te doen.	1 2 3 4 5
IGL8	Door met een senior op het geleverde werk terug te kijken, kregen we ineens nieuwe ideeën.	1 2 3 4 5
IGL9	Ik heb ideeën opgedaan doordat ik bewust op senior collega's heb gelet die deskundiger zijn dan ik.	1 2 3 4 5
IGL10	Tijdens een informeel praatje met een senior collega, leerde ik onverwacht interessante dingen	1 2 3 4 5
IGL11	Ik merkte dat ik geleidelijk aan anders over iets begon te denken door de inbreng van een senior collega die veel ervaring heeft.	1 2 3 4 5
IGL12	In het oppakken van een taak, heb ik gebruik gemaakt van hulp van senior collega's die daar veel van weten.	1 2 3 4 5
IGL13	Ik vroeg iets aan een senior collega en liep toevallig tegen iets anders aan wat me vooruit hielp.	1 2 3 4 5
IGL14	Ik miste bepaalde vaardigheden (of was die verleerd) en heb een senior collega gevraagd mij te helpen deze te ontwikkelen.	1 2 3 4 5
IGL15	Ik keek doelbewust naar senior collega('s) om aan hen een voorbeeld	1 2 3 4 5

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

	te nemen in mijn eigen ontwikkeling.	
IGL16	Door senior collega's vragen te stellen, kwam ik er precies achter hoe iets zat.	1 2 3 4 5
IGL17	Door samen met senior collega's op een rijtje te zetten wat er gebeurd was, hebben we gericht aan elkaars begrip van de situatie bijgedragen.	1 2 3 4 5
IGL18	Door te brainstormen met een senior collega over de aanpak van een gezamenlijk probleem, leerden we toevalligerwijs van elkaar.	1 2 3 4 5
IGL19	In overleg met senior collega's met wie ik samen aan iets werkte, kwamen we onverwachts tot gezamenlijk begrip.	1 2 3 4 5
IGL20	Als resultaat van een discussie met senior collega's met wie ik direct samenwerk, formuleerden we samen een gemeenschappelijk standpunt.	1 2 3 4 5

### Socialisatie

De volgende stellingen zijn gericht op de mate waarin u bekend bent met de kenmerken van de organisatie en de mate waarin u zich thuis voelt in uw organisatie.

### Geef op een schaal van 1-5 aan in hoeverre u het eens bent met de stelling.

1. Zeer oneens, 2. Oneens, 3. Neutraal., 4. Eens, 5. Zeer eens

S1	Ik ben bekend met de ontstaansgeschiedenis van mijn organisatie	1 2 3 4 5
S2	Ik weet hoe ik volgens de waarden en overtuigingen van mijn organisatie moet handelen	1 2 3 4 5
S3	Ik ben bekend met de gewoontes, gebruiken en vieringen binnen mijn organisatie	1 2 3 4 5
S4	Ik begrijp/ben bekend met de leiderschapsstijl van mijn directeur/teamleider	1 2 3 4 5
S5	Het is me duidelijk voor welke verantwoordelijkheden en taken ik ben aangenomen.	1 2 3 4 5
S6	Ik weet precies wat er van mij verwacht wordt in mijn functie/baan	1 2 3 4 5
S7	Ik weet bij welke mensen ik moet zijn voor specifieke vragen in mijn werkzaamheden	1 2 3 4 5
S8	Ik weet hoe ik mijn werkzaamheden uit moet voeren	1 2 3 4 5
S9	Ik weet welke taken en verantwoordelijkheden voorrang hebben	1 2 3 4 5
S10	Ik weet hoe ik de middelen die nodig zijn bij het uitvoeren van mijn taken moet gebruiken/bedienen (computer, digibord, telefoon)	1 2 3 4 5
S11	Ik weet wanneer ik mijn teamleider/directeur moet informeren over	1 2 3 4 5

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

	mijn werk	
S12	Binnen mijn team kan ik gemakkelijk worden gezien als één van de leden	1 2 3 4 5
S13	Ik geloof dat de meeste collega's mij wel mogen	1 2 3 4 5
S14	Ik word meestal wel uitgenodigd door collega's voor informele netwerken of bijeenkomsten	1 2 3 4 5
S15	Ik beschouw (een deel van) mijn collega's als vrienden	1 2 3 4 5
S16	Ik geloof dat ik pas binnen het team/de organisatie waar ik werk	1 2 3 4 5
S17	Ik word meestal wel uitgenodigd door collega's voor sociale gelegenheden georganiseerd door collega's	1 2 3 4 5
S18	Ik ben behoorlijk populair in mijn organisatie	1 2 3 4 5

Voor een laatste onderdeel van dit onderzoek zijn we nog op zoek naar werknemers die maximaal één jaar in de organisatie werken en bereid zijn om mee te werken aan een interview. In dit interview zullen we het onder andere hebben over de mate waarin u zich thuis voelt in de organisatie en hoe dit proces bij u is verlopen. De verkregen informatie van deze interview wordt geheel anoniem verwerkt.

Indien u bereid bent hier aan mee te werken kunt u hieronder uw gegevens invullen zodat wij contact met u kunnen opnemen.

Naam: \_\_\_\_\_

E-mailadres: \_\_\_\_\_

Telefoonnummer: \_\_\_\_\_

Indien u interesse heeft in de resultaten van het onderzoek kunt u hieronder uw e-mailadres opgeven, zodat wij de resultaten ter zijner tijd naar u kunnen toesturen.

E-mailadres: \_\_\_\_\_

**Wij danken u hartelijk voor het invullen van deze vragenlijst.**

**Bijlage B. Factorladingen**

Tabel B1.  
*Factorladingen factoranalyse*

Items	Factoren					
	1	2	3	4	5	6
S1					.73	
S2					.62	
S2					.73	
S4					.67	
S5		.75				
S6		.82				
S7		.52				
S8		.72				
S9		.75				
S10		.44				
S11		.48				
S12			.45			
S13			.56			
S14			.77			
S15			.70			
S16			.54			
S17			.82			
S18			.58			
IGL1				-.82		
IGL2				-.82		
IGL3				-.85		
IGL4						.69

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

IGL5		.65
IGL6	.65	
IGL7	.53	
IGL8	.57	
IGL9	.60	
IGL10	.76	
IGL11	.79	
IGL12	.75	
IGL13	.81	
IGL14	.81	
IGL15	.89	
IGL16	.81	
IGL17	.68	
IGL18	.66	
IGL19	.79	
IGL20	.69	

---

*Noot.* Factor 1) Werkplek leren, Factor 2) taaksocialisatie, Factor 3) groepssocialisatie, Factor 4) Kennis delen, Factor 5) organisatiesocialisatie, Factor 6) kennis verzamelen

### **Bijlage C. Interviewopzet**

#### Doel van het interview

Dieper in gaan op de resultaten van het kwantitatieve deel van het onderzoek waarbij gekeken wordt in hoeverre intergenerationeel leren invloed heeft op het socialisatieproces van nieuwkomers in de organisatie, die maximaal 1 jaar werkzaam zijn in de organisatie.

#### Onderzoeksvraag

**In hoeverre is IGL van invloed op het socialisatieproces van de werknemer?**

#### Deelvragen

- 1) welke rol speelt IGL bij het socialisatieproces van de nieuwe werknemer
- 2) hoe kan IGL m.b.t. het socialisatieproces van nieuwe werknemers bevorderd worden?

#### Deelnemers

Respondenten van het kwantitatieve deel van het onderzoek die maximaal 1 jaar werkzaam zijn in de organisatie en aan hebben gegeven mee te willen werken aan een interview.

#### Toelichting interview

- Fijn dat u n.a.v. de vragenlijst heeft aangegeven dat u wilt meewerken aan het interview. u of je aanspreken? Evt. kort gesprekje over de organisatie.
- Mijzelf voorstellen
- Doel van het interview: met behulp van de vragenlijst heb ik het leren binnen organisaties willen onderzoeken. Door middel van interviews wil ik dit concreter in beeld brengen.
- Tijdsduur: circa 30 minuten.
- Gebruik gegevens: de gegevens van de enquête zijn nu bij mij bekend. Hier zal ik zorgvuldig mee omgaan en wordt alleen door mij gebruikt. Deze gegevens en de gegevens van het interview worden dus verder anoniem verwerkt.
- Opnames: apparaat zal het gesprek opnemen. Eerst zal er een korte check plaats vinden. Alleen ik zelf of evt. iemand die mee werkt met uit typen zal de opnames gebruiken. Na uitwerking zullen deze worden verwijderd.
- Indien er tussendoor vragen zijn kunnen deze altijd gesteld worden.

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

1. Controleren van de gegevens die bekend zijn n.a.v. vragenlijst (leeftijd, hoogst afgeronde opleiding, aantal jaren werkzaam in de organisatie, aantal jaren werkzaam in soort gelijke functie)

a. Daarnaast vragen naar meer uitleg over de betreffende functie en eventueel eerdere.

2. Hoe bent u terecht gekomen bij de betreffende organisatie?

*(Was u hier al bekend of heeft u echt moeten solliciteren?)*

3. Kunt u 2 á 3 waarden en normen noemen die de organisatie kenmerken?

4. Als nieuwe medewerker kom je vaak een bedrijf binnen en moet je nog de gewoontes, de bedrijfscultuur, de manier van werken, uw eigen functie etc. van het bedrijf leren kennen. Welke factoren/activiteiten van de organisatie hebben naar u mening echt geholpen om bekend te raken met de gewoontes en ideeën van de organisatie?

Kunt u mij vertellen hoe dit proces bij u is verlopen? Hoe heeft u dit zich eigen gemaakt in de organisatie? Kunt u dit toelichten met voorbeelden?

*Indien nodig doorvragen met de volgende vragen:*

A. Informeel versus formeel

In sommige organisaties worden er bijeenkomsten gepland om nieuwe medewerkers te verwelkomen in de organisatie of worden er andere vormen van activiteiten georganiseerd om nieuwkomers bekend te laten worden met de organisatie, weer andere organisaties laten de medewerker zelf zijn of haar weg vinden, of is het een combinatie van de twee. Als u nu terug kijkt op uw proces, hoe zou u het dan typeren? En kunt u dit toelichten met voorbeelden?

*Doel: Te achterhalen of het socialisatieproces formeel of informeel is verlopen & of er sprake is geweest van generatieleren*

*Definitie: whether or not newcomers are segregated from insiders during socialization*

B. Collectief versus individueel

Om bekend te raken met de gewoontes en ideeën van de organisatie vormen sommige organisaties een groep met nieuwe medewerkers om gezamenlijk kennis te maken met de organisatie. In andere organisaties gebeurt dit individueel. Hoe zou u dit proces bij u voornamelijk omschrijven? En kunt u dit toelichten met voorbeelden?

*Doel: Te achterhalen of het socialisatieproces collectief of individueel is verlopen*

*Definitie: 'whether newcomers are socialized in groups or individually'*

C. Sequentieel versus willekeurig en vaststaand versus variabel

Soms hebben organisaties een vaststaand proces om nieuwe werknemers op te nemen in de organisatie en ze bekend te maken met de gebruiken en gewoontes, soms is dit proces heel



## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

open en wordt er geen verwachtingspatroon uitgesproken/planning gemaakt. Hoe zou u uw eigen proces omschrijven? En kunt u dit toelichten met een voorbeeld?

*Doel: Te achterhalen of het socialisatieproces sequentieel of willekeurig is verlopen en vaststaand of variabel*

*Definitie: whether or not newcomers are told explicitly about the sequencing of planned socialization event & whether or not there is an explicit, fixed timetable for completing the various socialization stages.*

### D. Opeenvolgend versus gescheiden

Kunt u uitleggen of u als nieuwkomer onder de hoede bent genomen door bijvoorbeeld junior of senior werknemers en daardoor bekend bent geraakt met de organisatie en uw werkzaamheden of dat u dit heeft geleerd door zelf te ontdekken?

*Doel: Te achterhalen of het socialisatieproces opeenvolgend of gescheiden is verlopen*

*Definitie: whether or not previous job incumbents are available as role models for newcomers.*

### E. Inhuldiging versus desinvestering

Hebben u collega's bijgedragen aan het proces om de organisatie goed te leren kennen? Op welke manier merkte u dat?

*Doel: Te achterhalen of het socialisatieproces door middel van inhuldiging of desinvestering is verlopen & of er sprake is geweest van generatieleren*

*Definitie: whether or not newcomers receive positive social support from insiders*

4a. zijn er acties die u heeft gemist?

Het doel van vraag 4 t/m 9 is te achterhalen welke kenmerken bijdragen aan een goed socialisatieproces/belangrijk zijn voor werknemers & of hier kenmerken van generatieleren in voor komen

5. Op welke manier had u graag gezien dat u collega's u hielpen bij het leren kennen van de gewoontes en gebruiken?

a. Aan welke voorwaarden dient deze persoon/personen dan te voldoen in uw ogen? En kunt u toelichten waarom?

6. En andersom? Op welke manier had u graag/heeft u in deze periode willen bijdragen/bijgedragen aan het leren van uw collega's?

a. En welke collega's (jong/oud, nieuwkomers/vaste medewerkers etc) hadden/hebben hier dan veel aan kunnen hebben/gehad, denkt u?

7. Wat zijn voor u belangrijke kenmerken om u prettig te voelen in de organisatie?

8. Welke acties heeft u zelf ondernomen om te zorgen dat u zich thuis voelt in de organisatie?

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

- a. En/of welke acties wilt u nog ondernemen?

### Afsluiting

Heeft u nog op- of aanmerkingen, vragen of dingen die u graag nog kwijt wilt naar aanleiding van het interview?

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Korte toelichting hoe nu verder:

Wilt u een kopie van de uitwerking van het interview?

Ter zijner tijd zal ik u de resultaten opsturen indien u hier interesse naar heeft.

**Bijlage D. Codeboom**

<b>Thema</b>	<b>Code</b>	<b>Uitleg</b>
<b>1. Kennisdeling</b>		
	Verzamelen	Nieuwe kennis wordt opgedaan van andere collega's, er wordt geleerd van andere collega's
	Doneren	Eigen kennis wordt gedeeld aan collega's
	Investeren	Er wordt professioneel gewerkt, samengewerkt en feedback gegeven op elkaars werk. Nieuw gedeelde kennis wordt positief ontvangen, gewaardeerd door collega's en/of de organisatie en ingezet.
	Desinvesteren	Nieuwe kennis die wordt ingebracht wordt niet gewaardeerd en gebruikt door collega's en/of de organisatie. Informatie wordt niet zorgvuldig verwerkt. Iedereen werkt individueel en op zijn eigen manier.
<b>2. Taakuitvoering</b>		
	Taakonduidelijkheid	De uit te voeren taken, opgestelde (persoonlijke) doelen en de werkwijze (de vaste procedures, regels e.d.) zijn niet bekend waardoor taken niet of verkeerd worden uitgevoerd.
	Werkdruk	De druk die wordt ervaren bij het uitvoeren van de taken, waardoor er overbelasting ontstaat en taken niet goed uitgevoerd kunnen worden.
	Taakinzet	Kennis hebben van de taken die moeten worden uitgevoerd en de inzet die hierbij wordt vertoont
	Werkwijze	De manier waarop de taken (moeten) worden uitgevoerd, binnen bijvoorbeeld een bepaalde mate van vrijheid of een vaste structuur, volgens regels en/of procedures.
<b>3. Werksfeer</b>		
	Collegialiteit	Naaste collega's zijn bereid om vragen te beantwoorden. Collega's waarderen en accepteren elkaar en helpen elkaar, waardoor nieuwkomers zich thuis voelen.
<b>4. Kennismaking</b>		
	Initiatief nemen	Er moet zelf actie ondernomen worden om kennis te maken met de organisatie
	Inwerken	Door middel van een introductie of een programma maken nieuwkomers de eerste weken kennis met de organisatie
	Netwerken	Door zelf nieuwe contacten te leggen en aanwezig te zijn bij (in)formele bijeenkomsten kennis maken met de organisatie en collega's.

## DE ROL VAN INTERGENERATIONEEL LEREN BIJ SOCIALISEREN

Ondersteunend gebrek Er wordt geen ondersteuning geboden vanuit de organisatie, om nieuwkomers op te vangen of te begeleiden bij hun nieuwe taken, er is geen introductie of inwerkprogramma of sprake van persoonlijke leerdoelen.

Timingproblemen Mogelijkheden voor het kennis maken met de organisatie of het bespreken van het functioneren en de taken vinden niet op het moment plaats wanneer het relevant is of de behoefte daar is van de nieuwkomer.

### 5. Communicatie

Niet-communicatie Er is sprake van slechte communicatie waardoor men niet op de hoogte is van georganiseerde activiteiten of bijeenkomsten, afspraken of vaststaande procedures of regels.

Loopbaansturing Sturing vanuit de organisatie waarbij verwachtingen worden uitgesproken, doelen worden opgesteld of een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) wordt vastgesteld.

### 5. Leiderschap

Toegankelijkheid De bereidheid van een leider om vragen te beantwoorden en nieuwkomers verder op weg te helpen

Verantwoordelijkheid Een leider die kennis heeft van de organisatie en verantwoording neemt in het opvangen en introduceren van nieuwkomers

Verwachtingen De verwachting van nieuwkomers dat leiders of andere in de organisatie hun verantwoording nemen om nieuwkomers kennis te laten maken met de organisatie

### 6. Overig

---