

Intergenerationele Kennistransfer door een Positieve Samenwerking tussen Generaties

Jolien J.M. Hesselberth

Universiteit Utrecht

Noten van de auteur

Studentnummer: 4006240

Email: j.j.m.hesselberth@students.uu.nl

Themagebied: Leren in Organisaties

Begeleidend docent: dr. Louise van de Venne

Tweede beoordelaar: Msc. Machiel Bouwmans

Datum: 11-6-2016

Samenvatting

In dit kwalitatief onderzoek is gezocht naar de kenmerken van en voorwaarden voor een positieve samenwerking tussen de oudste en jongste generatie medewerkers binnen organisaties. Een positieve samenwerking is een samenwerking die gericht is op kennistransfer. Het belang van deze kennistransfer wordt door organisaties als steeds urgenter ervaren. Om te voorkomen dat kennis de organisatie verlaat op het moment dat de oudste generatie met pensioen gaat, moet deze overgedragen worden. Middels open interviews met zes koppels van medewerkers (individueel en gezamenlijk) die een goede intergenerationele samenwerkingsrelatie hebben, is gezocht naar de voorwaarden en kenmerken van een dergelijke samenwerking. De data is geanalyseerd volgens de stappen die behoren tot de “grounded theory”. Uit de analyse blijkt dat een positieve samenwerking tussen deze generaties gekenmerkt wordt door de transfer van tacit knowledge en expliciete kennis. Het delen van kennis vindt vooral plaats tijdens informele momenten. Expliciete kennistransfer is een wederkerig proces, terwijl het delen van tacit knowledge vooral vanuit de oudere generatie richting de jongere generatie plaatsvindt. De voorwaarden om tot een positieve samenwerking te komen zijn: op één lijn zitten, gelijkwaardigheid en een lerende houding.

Keywords: intergenerationele kennistransfer, generaties, organisaties, samenwerking

Inleiding

De samenstelling van de beroepsbevolking in Nederland verandert de komende jaren.

Volgens de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2013) is de gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking van 1990 tot 2012 gestegen van 36,2 naar 41,4 jaar. Deze stijging wordt veroorzaakt door een hogere werkparticipatie van ouderen. Naar verwachting zal de komende jaren de gemiddelde leeftijd verder toenemen, aangezien de AOW-leeftijd in Nederland in stappen wordt verhoogd met een uiteindelijke stijging van 65 naar 67 in 2021.

Volgens Bontekoning (2015) hebben we in Nederland op dit moment te maken met vier generaties die de beroepsbevolking vormen, namelijk de protestgeneratie, generatie X, pragmatische generatie en generatie Y. De komende jaren zal de protestgeneratie (geboren tussen 1940 en 1955) de AOW-leeftijd bereiken en de organisatie verlaten, wat voor organisaties een groot probleem kan vormen. De protestgeneratie wordt in de Verenigde Staten ook wel babyboomer genoemd, zij zijn geboren in de geboortegolf na de Tweede Wereldoorlog en vormen een groot percentage van de complete beroepsbevolking. Deze generatie is zeer ervaren en heeft veel kennis. Zodra deze generatie de organisatie verlaat kan dit leiden tot een tekort aan kennis, vaardigheden en relaties, de zogenaamde “brain drain” (Callanan, & Grenhaus, 2008). Als bedrijven hun positie willen behouden in een competitieve omgeving, moeten ze ervoor zorgen dat de kennis die bij deze generatie ligt, overgedragen wordt aan de andere generaties binnen de organisatie (Calo, 2008).

Naast deze ontwikkeling hebben we aan de onderkant te maken met de instroom van een nieuwe generatie op de werkvloer, generatie Y (geboren tussen 1985 en 2000). Bontekoning (2007) geeft in zijn proefschrift aan dat elke generatie zijn eigen kenmerkende waarden, persoonlijkheden en werkgedragingen heeft. Het samenwerken tussen verschillende generaties kan daarom tot spanningen leiden. Waar generatie Y vernieuwend en snel is, zoekt de protestgeneratie naar één goed idee dat door iedereen gedragen moet worden. Ook is de

protestgeneratie statusgevoeliger en meer hiërarchisch dan generatie Y, die zich eerder storen aan deze 'oude' grenzen. Hij stelt dan ook de vraag: "Hoe kan de ervaringsdeskundigheid van de protestgeneratie productief verbonden worden aan de vernieuwingspotentie van de jongste generatie?" (Bontekoning, 2007, p. 157).

Het is dus belangrijk voor organisaties om generaties aan elkaar te verbinden. Deze relaties zouden het mogelijk moeten maken om kennis en vaardigheden over te dragen tussen verschillende generaties, intergenerationele kennistransfer (Harvey, 2012). Binnen organisaties worden er diverse interventies geïntroduceerd om verschillende generaties aan elkaar te verbinden. Het komt vrij vaak voor dat een nieuweling aan een senior gekoppeld wordt in een organisatie, bijvoorbeeld als mentor. De vragen die een nieuweling stelt kunnen ervoor zorgen dat tacit knowledge, die de senior bezit, expliciet gemaakt wordt en zo mogelijk overgenomen wordt door de nieuweling (Tempest, 2003). Andersom is het ook mogelijk dat een senior leert van een nieuweling, omdat deze nieuwe kennis meebrengt. Een andere mogelijkheid om intergenerationele kennistransfer te faciliteren is het vormen van storytelling groepen, waarin ervaren medewerkers over hun ervaringen vertellen (Harvey, 2012). Bovenstaande interventies hebben vaak een meer formeel karakter, georganiseerd door de organisatie. Maar wat gebeurt er informeel op het moment dat verschillende generaties samenwerken?

Het is van maatschappelijk belang dat organisaties voorkomen dat kennis en ervaring de organisatie verlaat, op het moment dat de oudste generatie met pensioen gaat. De oudere en jongere generatie moeten met elkaar verbonden worden met kennistransfer als doel. Generatieverschillen zouden echter in de weg kunnen staan bij het tot stand komen van een dergelijke samenwerking. Er zijn ook goede voorbeelden als het gaat om intergenerationele samenwerking. De vraag is: wat is er nodig om een positieve samenwerking tot stand te laten komen en wat zijn de kenmerken van deze samenwerking? Het antwoord op deze vraag kan

organisaties helpen om generaties met elkaar te verbinden met het oog op kennistransfer en zo het gevaar van een zogenaamde brain drain te voorkomen.

Helaas is er nog weinig wetenschappelijk onderzoek gedaan naar intergenerationale samenwerking binnen organisaties. Dit onderzoek doet een bijdrage aan de kennis over samenwerkingsrelaties tussen generaties binnen organisaties, waarbij specifiek aandacht wordt gegeven aan de voorwaarden voor intergenerationale samenwerking en de kenmerken van deze samenwerking. Omdat er nog weinig bekend is over dit onderwerp, zal het onderzoek een samenspel van deductief en inductief onderzoek zijn. Enerzijds wordt er gekeken of kenmerken van en voorwaarden voor een positieve samenwerking ook voorkomen bij een samenwerking tussen generaties, anderzijds staat het onderzoek open voor andere inzichten. De bevindingen uit dit onderzoek vormen mogelijk een basis voor verder wetenschappelijk onderzoek.

Theoretisch kader

Generaties in organisaties

In dit onderzoek worden generaties vanuit leeftijd bekeken, wat de meest gangbare manier is binnen bestaand onderzoek naar generaties (Joshi, Dencker, Franz, & Martocchio, 2010). Personen die in dezelfde leeftijdsgroep zitten, hebben gedeelde ervaringen buiten het werk wat ze het gevoel geeft tot een bepaalde groep (generatie) te behoren (Mannheim, 1952). Het opgroeien in een bepaalde tijd vormt de waarden en normen en beïnvloedt de houding van deze personen; deze houdingen zijn typerend voor iedereen die opgroeit in deze periode (Bontekoning 2007; Mannheim, 1952).

Als we generaties bekijken vanuit leeftijd, onderscheidt Bontekoning (2015) in zijn onderzoek vier generaties die op dit moment in organisaties werkzaam zijn. In Tabel 1 is te zien welke generaties Bontekoning (2015) binnen Nederlandse organisaties onderscheidt en welke typerende kenmerken hij deze generaties toekent.

Tabel 1

Vier generaties in Nederlandse organisaties

Generatie	Kenmerken
Protestgeneratie (1940-1955)	Positioneren zichzelf graag met 'staat van dienst' Serieus en beleefd Behoeft aan hiërarchie Gericht op sfeer en saamhorigheid Geven veel ruimte
Generatie X (1955-1970)	Zoeken (emotionele) verbinding Bescheiden en afwachtend Benutten verschillen in kennis en vaardigheden Focus op kwaliteit Af en toe zelfreflectie en reflectie op het proces
Pragmatische generatie (1970-1985)	Eigenbelang en organisatiebelang zijn gelijk Rationeel en functioneel Concreet, open en direct (persoonlijk) Doen waar je hart ligt Willen graag korte lijnen, directe invloed Passen zich aan de heersende cultuur aan
Generatie Y (1985-2000)	Authentiek en eigenzinnig Gewend aan snelle veranderingen Constructief kritisch Zien autoriteit als relatief Meer 'open minded'

Deze beschrijvingen geven een beeld van de generaties en kunnen wellicht voorspellen waar spanningen vandaan komen. De protestgeneratie hecht bijvoorbeeld veel waarde aan hiërarchie, dit kan botsen met de jongste generatie die autoriteit als relatief zien. Waar generatie X bescheiden en afwachtend is, is generatie Y authentiek en eigenzinnig.

Er is veel onderzoek gedaan naar het beschrijven van de verschillende generaties, maar niet naar verklaringen voor deze verschillen (Lyons, & Kuron, 2014). Volgens Bontekoning (2015) moeten we voorzichtig zijn met dergelijke beschrijvingen, omdat binnen een generatie, individuen handelen die flink van elkaar kunnen verschillen in sekse, culturele achtergrond, karakter en intelligentie. In het kader van dit onderzoek kunnen de beschrijvingen mogelijke verklaringen bieden voor de resultaten, maar ze zullen voorzichtig gehanteerd moeten worden om stereotypering te vermijden.

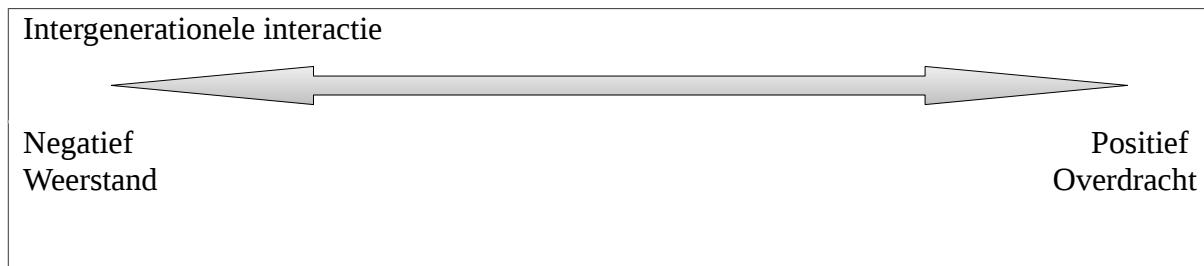
Kenmerken van een positieve samenwerking

Literatuurstudie wekt de verwachting dat een positieve samenwerking gekenmerkt wordt door positieve interactie en kennistransfer. Op het moment dat de oudste en jongste generatie met elkaar verbonden worden, ontstaat er interactie. Als deze interactie van positieve aard is, kan dit leiden tot kennistransfer (Joshi et al., 2010).

Kennistransfer. In de literatuur wordt kennis opgedeeld in twee dimensies, expliciete en tacit knowledge (Brown, & Duguid, 2001; Nonaka, 1994; Polanyi, 1966). Expliciete kennis, wordt ook wel know-what genoemd, en bestaat uit kennis die we vrij gemakkelijk met taal aan elkaar over kunnen dragen (Polanyi, 1966; Brown, & Duguid, 2001), denk bijvoorbeeld aan regels, procedures en oplossingsstrategieën. Deze expliciete kennis is slechts het topje van de ijsberg, daaronder ligt tacit knowledge verborgen, impliciete kennis (Polanyi, 1966). Deze kennis is persoonlijk en contextafhankelijk, het zit in iemand zijn hoofd (Nonaka, 1994). Polanyi (1966) benadrukt dat deze kennis vaak onbewust is. Door ervaring zijn bepaalde handelingen vanzelfsprekend geworden. Dit maakt het lastig om de kennis expliciet te maken en te delen met anderen. Beide type kennis zijn overdraagbaar. Kennistransfer op individueel niveau houdt in dat kennis niet alleen wordt overgedragen, het resultaat is ook zichtbaar tijdens het werk, de manier van werken verandert (Argote, & Ingram, 2000).

Positieve samenwerking. Om waarden, vaardigheden en kennis te laten vloeien tussen verschillende generaties is interactie van belang (Eraut, 2004; Harvey, 2012; Nonaka, 1994). Juist de interactie die ontstaat door samen te werken, draagt bij aan het expliciet maken van tacit knowledge die vervolgens overgedragen kan worden (Nonaka, 1994). Joshi et al. (2010) onderscheiden hierbij twee vormen van interactie, *resistive* en *transmitive*. Een letterlijke vertaling geeft geen helder beeld van beide begrippen. Je kunt de begrippen als volgt beschrijven. Met *resistive* wordt weerstand bedoeld, dit kan vooral gezien worden als negatieve interactie. Tegenovergesteld kan *transmitive* interactie gezien worden als interactie

gericht op overdracht, deze vorm van interactie is vaker positief van aard. Deze begrippen kunnen op twee uiteinden van een continuüm geplaatst worden, zoals te zien is in Figuur 1.



Figuur 1. Intergenerationele interactie op een continuüm

Aan de linkerkant van het continuüm vinden we intergenerationale interactie die stuit op weerstand, negatieve interactie. Deze vorm van interactie draagt niet bij aan de transfer van kennis of vaardigheden, maar resulteert in verzamelen van organisatie resources en macht door een generatie om anderen schade toe te brengen (Turner, 1998). Houdingen die met deze vorm van interactie samenhangen zijn wantrouwen, negatieve verwachtingen en vooroordelen (Joshi et al., 2010). Als we dit in verband brengen met generaties kun je bijvoorbeeld denken aan het vooroordeel dat oudere generaties conservatief zijn of dat jongere generaties brutaal zijn (Bontekoning, 2015).

Aan de andere kant van het continuüm vinden we intergenerationale interactie gericht op overdracht, positieve interactie, welke wel samenhangt met kennistransfer (Wade-Benzoni, 2002).

Bij generaties die een positieve samenwerking hebben, wordt verwacht dat zij positieve interactie laten zien. Zoals eerder is aangegeven, is kennistransfer zichtbaar in de manier van werken. In dit onderzoek wordt een positieve samenwerking gezien als een samenwerking waarbij vooral positieve interactie plaatsvindt, interactie die tot gevolg heeft dat de manier van werken verandert.

Voorwaarden voor een positieve samenwerking

Eerder onderzoek naar samenwerking geeft al een idee over voorwaarden die nodig zijn om een positieve samenwerking tussen generaties tot stand te laten komen.

Waardering van elkaars kennis. De oudste en jongste generatie verschillen met elkaar in kennis en ervaring. Om kennistransfer mogelijk te maken, moeten collega's van elkaar weten welke kennis ze bezitten en zij moeten deze ook waarderen als waardevol (Borgatti, & Cross, 2003). Volgens Bontekoning (2015) geven generatie Y en de protestgeneratie van elkaar aan dat ze veel van elkaar kunnen leren. Waar generatie Y de ervaring en kennis van de protestgeneratie respecteert, ziet de protestgeneratie dat generatie Y nodig is om zelf fris te blijven. Spanningen tussen verschillende generaties ontstaan volgens Bontekoning (2015) op het moment dat oudere generaties vasthouden aan verouderde patronen. Dit kan zowel onbewust als bewust gebeuren. Dit kan botsen met jongere generaties die van nature gericht zijn op vernieuwing. Andersom kan het voor de oudere generatie gevoelens opwekken als 'wat weet hij er nu van, hij komt pas net kijken'.

Overeenkomsten herkennen tussen generaties. Bontekoning (2015) wijst er daarnaast op dat er niet alleen verschillen zijn tussen generaties. De protestgeneratie en generatie Y hebben ook overeenkomsten die samenwerking bevorderen. In zijn onderzoek komt onder andere naar voren dat beide generaties het liefst op de eigen manier werken en openlijk zeggen wat ze van iets vinden. Er moet tijdens de samenwerking aandacht zijn voor gedeelde opvattingen en manier van werken (Bontekoning, 2015).

Drie dimensies van nabijheid. Boschma (2005) heeft onderzoek gedaan naar samenwerking binnen organisaties, zonder focus op generaties. Hij geeft in zijn onderzoek aan dat voor een samenwerking, nabijheid van belang is. In de eerste plaats is dat fysieke nabijheid. Naast fysieke nabijheid, heeft nabijheid ook een cognitieve en sociale dimensie. Met de cognitieve dimensie geeft Boschma (2005) het belang aan van een gedeelde kennisbasis tussen medewerkers, welke nodig is om elkaar beter te begrijpen en te leren van elkaar. De sociale dimensie sluit aan bij de strong-ties theorie van Granovetter (1985), waarin hij aangeeft dat medewerkers met een goede relationele band eerder geneigd zijn om tijd en

energie te steken in het overdragen van kennis. Dit komt overeen met de bevindingen van Bengston en Roberts (1991), zij laten in onderzoek binnen families zien dat wederkerigheid en een goede relationele band van belang zijn om positieve interactie tussen generaties tot stand te laten komen. Andere sociale factoren die een rol spelen zijn vertrouwen, empathie en wederzijds respect (Joshi et al. 2010; Wade-Benzoni, 2002).

Onderzoeksvraag

De verwachting is dat een goede samenwerking leidt tot positieve interactie. Positieve interactie, tussen de oudere en jongere generatie binnen organisaties, is interactie die leidt tot kennistransfer. Deze vorm van interactie beïnvloedt de manier van werken. Binnen wetenschappelijk onderzoek zijn een aantal suggesties van voorwaarden voor het tot stand komen van een positieve samenwerking, zoals waardering van elkaars kennis, het herkennen van overeenkomsten tussen generaties en de drie dimensies van nabijheid. Omdat deze verwachtingen gebaseerd zijn op onderzoek dat veelal binnen andere contexten dan intergenerationele samenwerking in organisaties heeft plaatsgevonden, is de onderzoeksvraag een open vraag die ruimte geeft voor mogelijke andere alternatieven. Deze luidt:

Wat kenmerkt een positieve samenwerking tussen de oudere en jongere generatie binnen organisaties en wat zijn de voorwaarden voor een dergelijke samenwerking?

Methode

Onderzoekdesign

Het onderzoek betrof een explorierend kwalitatief onderzoek, dat zowel van inductieve als van deductieve aard is. Het onderwerp was nog onontgonnen terrein en factoren die mogelijk een rol spelen, kwamen voort uit onderzoek dat niet altijd binnen organisaties heeft plaatsgevonden of specifiek aandacht had voor generaties. Daarnaast waren de verwachtingen wellicht niet volledig. Enerzijds werd gekeken of verwachtingen terug te vinden zijn in de samenwerkingsrelatie tussen generaties, anderzijds stond het onderzoek nog open voor

eventueel aanvullende kenmerken of voorwaarden. Het doel van het onderzoek was het verkrijgen van inzicht in de kenmerken voor een positieve samenwerking tussen generaties en de voorwaarden voor deze samenwerking. Deze vormen mogelijk input vormen voor vervolgonderzoek.

Participanten

De participanten voor dit onderzoek zijn geworven middels een gemakssteekproef. Binnen het eigen netwerk van de onderzoeker, o.a. op LinkedIn is een oproep gedaan naar goede intergenerationale samenwerkingsverbanden binnen organisaties. Goede intergenerationale samenwerkingsverbanden werden hier gedefinieerd als een samenwerkingsrelatie tussen collega's van een oudere (leeftijd 50+) en een jongere generatie (leeftijd 30-), waarbij ruimte is voor positieve interactie. Positieve interactie is eerder gedefinieerd als interactie die de manier van werken positief beïnvloedt, dus gericht op kennistransfer.

Middels deze manier zijn zes collega koppels geworven ($n = 12$), waarvan één persoon van het koppel behoort tot de leeftijd 50+ (protestgeneratie, generatie X) en de ander tot de leeftijd 30- (generatie Y). De leeftijd van de 50+ groep varieerde tussen de 54 en 60 jaar ($M = 56.1$, $SD = 2.03$). Bij de 30- groep varieerde de leeftijd van 20 tot 28 jaar, ($M = 25.1$, $SD = 3.4$). Van de zes koppels bestonden er vijf uit vrouwen en één uit mannen. Alle koppels waren hoger opgeleid en werkzaam op hetzelfde niveau in de hiërarchie van de organisatie. Typerend voor de participanten is dat zij allemaal werkzaam waren binnen semioverheid organisaties, bijvoorbeeld onderwijs en bibliotheek.

Meetinstrumenten

Alle participanten zijn twee keer geïnterviewd. Het eerste interview vond individueel plaats, het tweede interview werd afgenomen bij het collegakoppel samen.

De individuele interviews waren open interviews die begonnen met de vraag of ze de

samenwerking met de andere persoon konden beschrijven. Hoe ziet de samenwerking eruit en wat zijn de voorwaarden die ervoor zorgen dat je met deze persoon goed kunt samenwerken?

De verwachtingen die voortkwamen uit de literatuur, vormden een leidraad voor de

interviewer. In Tabel 2 staat de lijst met onderwerpen voor de interviews.

Tabel 2

Onderwerplijst open interviews intergenerationeel samenwerken

Onderdeel	Onderwerp	Deelonderwerpen
Kenmerken	Transfer (Eraut, 2004; Harvey, 2012; Nonaka, 1994)	Manier van kennisdeling Wederkerigheid Interactie
Voorwaarden	Waardering kennis (Borgatti, & Cross, 2003)	Kennis van andermans kennis Openstaan voor andere kennis
	Overeenkomsten herkennen (Bontekoning, 2015)	Manier van werken Opvattingen
	Drie dimensies van nabijheid (Boschma, 2005; Wade-Benzoni, 2002)	Fysieke nabijheid Cognitief: denkniveau, werkervaring Sociaal: vertrouwen, empathie, relationele band, respect

Omdat het een explorerend onderzoek betrof, werd in het interview genoeg ruimte gegeven aan de participanten om ervaringen te delen en aan te vullen. Alle interviews zijn door dezelfde persoon afgenomen.

De individuele interviews zijn gebruikt tot en met de fase van axiaal coderen, wat resulteerde in een codeboom met beschrijvingen. De codeboom gaf een overzicht van alle begrippen die in de interviews benoemd zijn, welke al gerangschikt waren op hoofd- en sub begrippen (Boeije, 2009). Om te bepalen wat voor de participanten de belangrijkste kenmerken van en voorwaarden voor hun samenwerking zijn, is een tweede interview afgenomen in duo's bij de collegakoppels. De interviewer legde de participanten tweemaal een open vraag voor: wat zijn de kenmerken van jullie samenwerking en wat is er voor nodig om dit te bereiken? In dialoog konden de participanten consensus bereiken over wat zij als de belangrijkste kenmerken van en voorwaarden voor hun samenwerking zagen. Deze begrippen zijn door de participanten in de interviews nader toegelicht, wat een verdieping op het eerste

interview opleverde. De interviewer luisterde, vatte samen en stelde vragen ter verduidelijking.

Procedure

Zodra de participanten geselecteerd waren, is er een afspraak gemaakt om de interviews af te nemen. De interviews vonden plaats op een locatie naar keuze, waar de participanten zich op hun gemak voelden. Voorafgaand aan de interviews kregen de participanten uitleg over het doel van het onderzoek en de procedure. Zij kregen de mogelijkheid om vragen te stellen en tekenden een *informed consent*.

De eerstes interviews werden individueel afgenomen. Deze interviews zijn getranscribeerd en vervolgens teruggekoppeld naar de participanten. Zij konden aangeven of ze akkoord waren met de transcriptie en eventueel nog toevoegingen doen.

Vervolgens werd er een afspraak gemaakt voor een interview met de collega's samen in duo's. Dat interview vond plaats binnen vier weken na het individuele interview, wederom op locatie naar keuze van de participanten. Ook deze interviews zijn getranscribeerd en aan de participanten voorgelegd ter goedkeuring.

Na de analyse is de beschrijving van de resultaten is aan de participanten voorgelegd met de vraag of zij zich daarin herkennen.

Data-analyse

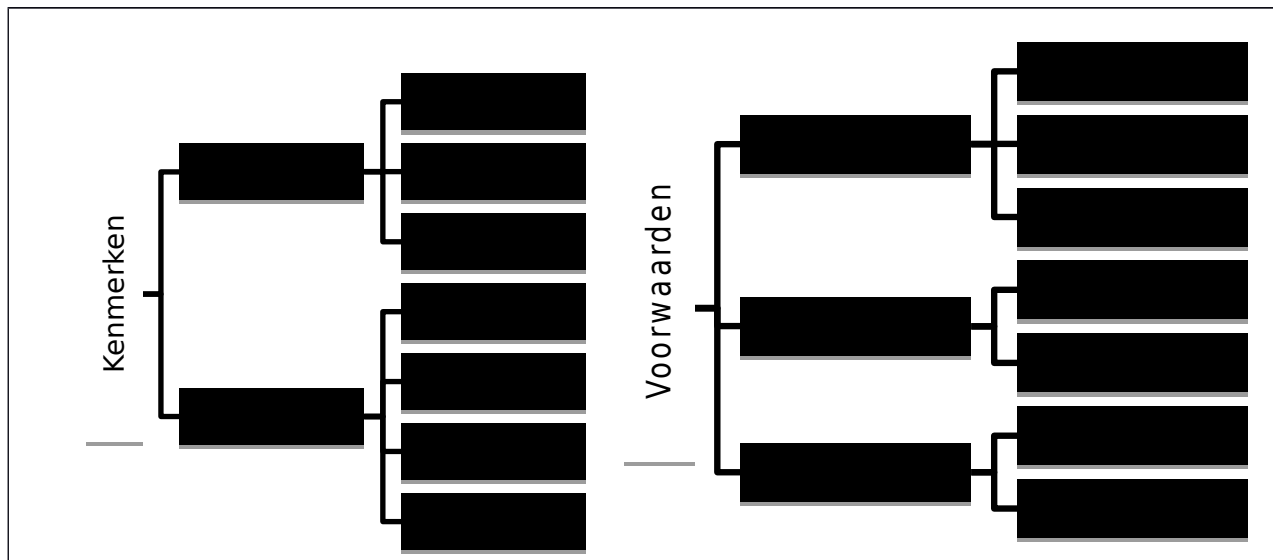
De data is geanalyseerd volgens de grounded theory, zoals beschreven door Boeije (2009). Na zes individuele interviews vond eerst de fase van open coderen plaats, hierbij is gebruik gemaakt van de "sensitizing concepts", die overeenkomen met de onderwerplijst van de interviews uit Tabel 2. In dit stadium is nog geen selectie gemaakt in relevantie. De codelijst die hieruit voorkwam is getest bij het coderen van de volgende zes individuele interviews. Na het coderen van in totaal twaalf individuele interviews was saturatie bereikt. Met de opgestelde codelijst konden alle fragmenten gecodeerd worden.

Hierop volgde fase 2 in de analyse, axiaal coderen. De codes zijn met elkaar vergeleken, synoniemen zijn verwijderd en er is een onderscheid gemaakt tussen hoofd- en subcodes. Met behulp van de verzamelde data, zijn alle codes voorzien van een beschrijving. In deze fase heeft een medestudent met behulp van de codeboom enkele interviews gecodeerd om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid vast te stellen. Een berekening van Cohen's Kappa gaf een goede interbeoordelaarsbetrouwbaarheid aan ($K = .61$) (Allen, & Bennett, 2012).

Om ten slotte de kenmerken en voorwaarden te kunnen beschrijven, moeten de verbanden tussen de codes duidelijk worden. In het tweede interview werd aan de collegakoppels gevraagd naar de kenmerken van en voorwaarden voor de positieve samenwerking. De koppels gingen hierover met elkaar in gesprek om consensus te bereiken over wat zij als belangrijkste kenmerken en voorwaarden zagen. Deze interviews zijn gebruikt om de gesegmenteerde data weer samen te voegen. Het resultaat dat hieruit voortkwam is ter toetsing van de interne validiteit voorgelegd aan de participanten. Alle participanten hebben aangegeven zich te herkennen in de kenmerken en voorwaarden van een positieve samenwerking.

Resultaten

In dit onderzoek is gezocht naar de kenmerken van een positieve samenwerking en de voorwaarden om een dergelijke samenwerking tot stand te laten komen. In Figuur 2 zijn de kenmerken en voorwaarden schematisch weergegeven. Waar de kenmerken overeen komen met de verwachte kernbegrippen, is bij de voorwaarden een andere indeling te zien. De voorwaarden en kenmerken worden in de onderstaande paragrafen toegelicht.



Figuur 2. Schematische weergave kenmerken en voorwaarden positieve samenwerking

Kenmerken van positieve intergenerationale samenwerking

Alle participanten gaven aan dat zij een positieve samenwerking hebben. Zij hebben beschreven hoe deze samenwerking eruit ziet. In alle gevallen is de samenwerking op een natuurlijke manier ontstaan, doordat je als collega's met elkaar in aanraking komt door stage of het overnemen van taken. Je leert elkaar kennen tijdens het werk. Participanten gaven aan dat je op dat moment een klik voelt en dat je elkaar daarom vaker opzoekt. Er wordt in sommige gevallen samengewerkt aan projecten, maar meestal bestaat de samenwerking uit het uitvoeren van dezelfde soort taken naast elkaar. De samenwerking wordt gekenmerkt door kennistransfer, zowel de transfer van tacit knowledge als expliciete kennis.

Kennistransfer (tacit). De transfer van tacit knowledge, gebeurt op verschillende momenten welke meestal van informele aard zijn. Gesprekken die plaatsvinden tijdens het werk of in pauzes, het even een praatje maken, leiden tot het delen van ervaringen. Uit het volgende citaat blijkt het belang van dit soort informele momenten: “Je bedenkt op dat moment iets, dan kun je het goed verwoorden. Als je het opschrijft ben je soms alweer vergeten waar het precies over ging.” Beide generaties delen wat ze meemaken op het werk, zowel de positieve als de negatieve ervaringen. Kennis die moeilijk te grijpen is, omdat een persoon deze kennis geïnternaliseerd heeft (tacit knowledge), komt tijdens dit soort informele

interactie naar boven. Het gaat hier over kennis die veelal is opgedaan door ervaring. De participanten benoemden bijvoorbeeld kennis over hoe het in de organisatie werkt of hoe je met lastige situaties omgaat. In de meeste gevallen leidt het delen van ervaringen tot het geven van advies vanuit de 50+ generatie richting de 30- generatie, over hoe zij werkgerelateerde problemen zouden kunnen aanpakken. De oudere generatie vertelt hoe zij het zelf zouden doen, gebaseerd op de eigen ervaringen. Andersom heeft de 50+ generatie minder behoefte aan advies van de jongere generatie. Enkele participanten gaven aan dat ze er wel voor open staan, maar dat ze er geen behoefte aan hebben. De jaren van ervaring geven genoeg houvast om het zelf op te lossen. Een van de participanten verwoordde het als: “Ik leer praktisch wel van mijn collega, maar bij lastige situaties ga ik niet naar haar. Dan weet ik zelf wel wat goed is.” Andersom gaven enkele participanten van de 30- groep ook aan dat zij het gevoel hebben nog niet veel te kunnen bieden aan de 50+ groep, “ik vind het ook wel lastig om advies te geven, want dan denk ik klopt het wel wat ik zeg. Dan voel ik mezelf nog wat onderschikt in ervaring en kennis.”

Het hoeft niet altijd zo te zijn dat de oudere generatie de tacit knowledge onder woorden brengt, de jongere generatie gebruikt hen namelijk ook als een voorbeeld, “dan zie ik mijn collega op het plein corrigeren en dan denk ik, zo kan het ook.” Het advies van de 50+ generatie en de voorbeelden die zij laten zien, geeft de jongere generatie nieuwe inzichten, die zij op een eigen manier toepassen in het werk. De jongere generatie gaf daarbij wel aan kritisch te zijn, wat blijkt uit de volgende uitspraken van de 30- generatie: “Er zijn ook dingen waarvan ik denk, nee dat past niet zo bij mij of dat doe ik op een andere manier”, en “Soms zie ik dingen dat ik denk, oei dat zou ik anders gedaan hebben.” Beide generaties gaan hierover ook graag het gesprek aan en discussiëren over de manier van aanpakken en zaken die spelen in de organisatie, wat verborgen kennis naar de oppervlakte haalt.

Kennistransfer expliciet. Expliciete kennistransfer heeft een meer wederkerig karakter dan de transfer van tacit knowledge. Expliciete kennis wordt hier gezien als kennis die gemakkelijk door taal aan elkaar over te dragen is, die niet verborgen zit in een persoon. Beide generaties stellen vragen aan elkaar. De 30- generatie be vraagt de oudere generatie op bepaalde kennis die zij zelf nog niet bezitten, bijvoorbeeld over hoe een bepaalde methode werkt. De oudere generatie stelt aan de 30- generatie eerder vragen van praktische aard, bijvoorbeeld op digitaal vlak: “Ik straggel wel eens met de computer, daar is ze heel handig in en dan bedenkt ze mee en zet ze het mee op.” Ook gaven de meeste participanten van de 50+ groep aan dat ze vanuit de 30- generatie graag horen over de nieuwste inzichten. Verder werd er regelmatig aangegeven dat de generaties samen ideeën uitwisselen. Tijdens een brainstorm zijn ze dan ook gelijkwaardig aan elkaar en vullen ze elkaar aan, “dan vertel ik, ik heb dit en dit gedaan en dat ze dan zegt, leuk dat ga ik ook een keer doen. Een beetje tips.”

Een positieve samenwerking wordt dus gekenmerkt door de transfer van zowel tacit knowledge als expliciete kennis, die verandering in het werk teweeg brengt. Doordat de participanten veel met elkaar in contact komen op informele momenten tijdens het werk, ontstaat er positieve interactie die kennistransfer mogelijk maakt. De transfer van tacit knowledge vindt vooral plaats vanuit de oudere generatie richting de jongere generatie, terwijl het delen van expliciete kennis een wederkerig proces is.

Voorwaarden van positieve intergenerationale samenwerking

Er zijn er drie kernbegrippen te formuleren die beschrijven wat het mogelijk maakt om een positieve samenwerking tussen de oudste en jongste generatie tot stand te brengen: het zogenaamde “op één lijn zitten”, gelijkwaardigheid en een lerende houding. Deze drie begrippen vormen voor de participanten de kern. De drie dimensies van nabijheid, zoals geformuleerd door Boschma (2005) zijn hieraan ondergeschikt. Participanten benoemen wel

de fysieke nabijheid en het hebben van een goede relatie, maar zij zien dit niet als de kern voor een goede samenwerking.

Op één lijn zitten. In de interviews gaven de participanten aan dat ze het gevoel hebben een ‘klik’ te hebben met de andere persoon. Participanten gaven aan dat ze een persoon prettig vinden, dat de persoonlijkheid aanspreekt. Maar dit is niet genoeg om ook fijn samen te werken. Uit de analyse blijkt dat het vooral het gevoel is van op één lijn zitten. De meeste participanten verwoordden het als dezelfde visie hebben, “ja, ik denk dat je daarom ook de klik hebt. Zowel als mens zijnde, maar ook omdat je een bepaalde visie hebt. Je denkt er ongeveer hetzelfde over. Zij zou dit kind ook zo benaderen en ik ook.” Het hebben van dezelfde visie komt tot uiting in de manier van werken, de meeste participanten gaven aan dat het makkelijk samenwerken is met iemand als je hetzelfde doel voor ogen hebt en dat op een bepaalde manier wilt behalen. Dit uit zich in dezelfde manier van werken, zoals blijkt uit het volgende citaat: “Op de een of andere manier heb je gewoon een klik samen en dat is lastig te omschrijven. Ik denk dat we allebei wel een vriendelijke insteek hebben naar mensen toe en de tijd nemen voor een persoon.”

Naast het hebben van dezelfde visie en een vergelijkbare manier van werken, is het ook belangrijk dat je allebei een bepaalde drive voor je werk hebt. Participanten geven aan dat ze zich voor 100% inzetten voor het werk en dat het prettig samenwerken is als de ander dat ook doet. Een van de participanten gaf ook een voorbeeld waarbij dit niet het geval was:

“De collega die altijd om half 5 weg is en alles vlug doet, die heeft een andere drive en daarom kan ik niet goed met hem samenwerken. Kan wel heel erg met hem lachen, leuk karakter, maar qua werken lig ik niet op een lijn met hem”.

Andere woorden die samenhangen met dezelfde drive hebben, zijn passie en enthousiasme.

Deze factoren worden gewaardeerd, blijkt uit het volgende citaat:

“Ze ging er helemaal voor en ja daardoor kom je steeds meer op 1 lijn. Niet zo van ik moet dit even afwerken en dan ben ik er klaar mee, maar het enthousiasme en de creativiteit, bedenken. Dat maakt het bijzonder.”

Gelijkwaardigheid. Naast op één lijn zitten is gelijkwaardigheid één van de kernbegrippen die uit de analyse naar voren komt. Gelijkwaardigheid werd vooral benoemd door de 30- generatie, zij willen niet het gevoel hebben dat ze gezien worden als iemand die pas net komt kijken, of zoals één van de participanten zei: “daar heb je weer zo’n snotneus die niets weet.” Kennis en ervaring moeten gewaardeerd worden. Uit alle interviews kwam naar voren dat de kennis die de jongere generatie meeneemt, gewaardeerd wordt door de oudere generatie. Zij waarderen de nieuwe ideeën die meegebracht worden en de nieuwste kennis vanuit de opleiding. Andersom wordt de ervaring en de kennis die de oudere generatie bezit, sterk gewaardeerd door de jongere generatie. Het hebben van waardering voor de kennis en ervaring van de ander, leidt er ook toe dat je het vertrouwen hebt in de ander, wat weer leidt tot het durven loslaten. Een van de participanten werd gevraagd om een stuk van haar werk over te dragen aan de jongere collega, zij zei:

“Na veel praten heb ik besloten om het toch te doen, maar eigenlijk wilde ik mijn groep niet uit. Toen kreeg mijn collega de mogelijkheid om mijn groep enkele dagen te doen. Dan heb ik het gevoel, het loopt wel.”

In de samenwerking zou ten opzichte van elkaar geen houding moeten heersen dat de een of de ander beter is. Dit werkt beide kanten op. De jongere generatie geeft aan dat ze het vervelend vinden als de oudere generatie zich betweterig opstelt, “. . . dat die echt dacht ik weet het beter en jij het maar gewoon te accepteren wat ik zeg. Dan verloopt de samenwerking stroever.” Dit gevoel komt soms ook bij de oudere generatie naar boven, op het moment dat een jongere generatie binnenkomt met deze houding. Een voorbeeld van een participant:

“Zij loopt rond met een houding ik weet hoe het hier allemaal moet . . . en dat voelt voor mij niet prettig... Als ze praat, dan praat ze niet met het gevoel dat ze het weet, maar dat ze denkt dat ze het weet.”

Opmerkelijk was dat bijna alle participanten in de interviews benoemden dat ze geen leeftijdsverschil voelen. Wel als er over privé zaken gesproken wordt, maar niet bij werk gerelateerde gesprekken. Zoals een participanten het verwoordde: “Ik merk wel iets van een leeftijdsverschil als er iets verteld wordt over muziek, daar ben ik niet in thuis. Maar tijdens het werk, nee dan zijn we gelijk. Mooi eigenlijk, want ze heeft dezelfde leeftijd als mijn dochter.”

Lerende houding. Alle participanten gaven aan dat een lerende houding noodzakelijk is voor een positieve samenwerking waarbij kennisdeling plaatsvindt. Een lerende houding werd door enkele participanten vanuit de jongere en oudere generatie omschreven als je kwetsbaar op durven stellen. Daarmee wordt bedoeld dat je durft toe te geven dat het ook anders en misschien beter kan, “dat je niet in je ivoren toren blijft zitten met de houding ik heb het altijd zo gedaan en dat ging toch prima”. Als je je kwetsbaar op kunt stellen, sta je er ook open voor dat je nog niet alles weet. Bij de deelnemende koppels werd duidelijk dat er een bepaalde relationele band nodig is, die het mogelijk maakt om je kwetsbaar op te stellen. Je moet je prettig en op je gemak voelen, jezelf kunnen zijn. Een van de participanten gaf een sprekend voorbeeld: “ik kan eigenlijk alles wel vertellen zonder dat ik me schaam of dat ik denk moet ik dit zeggen, is dit gek?”

Naast je kwetsbaar opstellen is ook het ervaren van een gemis in kennis bevorderlijk voor de samenwerking, omdat je elkaar opzoekt om dit gat op te vullen. Een van de participanten verwoordde het als:

“Wat ik zo fijn vind aan mijn collega. Ik kwam hier binnen halverwege de twintig en dat ze ook dacht: ik kan ook wat van jou leren. En daarin nooit heeft gedacht: ik stort al mijn kennis op jou en daar doe je het maar mee.”

Om tot een positieve samenwerking te komen zou aan de bovenstaande voorwaarden voldaan moeten worden: op één lijn zitten, gelijkwaardigheid en een lerende houding.

Discussie

In dit onderzoek is gezocht naar de kenmerken van en voorwaarden voor een positieve intergenerationele samenwerking, een samenwerking die kennistransfer mogelijk maakt. Een conclusie die getrokken kan worden op basis van dit onderzoek is dat een dergelijke samenwerking wordt gekenmerkt door positieve interactie gericht op kennistransfer, die veelal op informele momenten plaatsvindt. De jongere generatie kijkt ook goed naar hoe de oudere generatie zijn of haar werk uitvoert en ziet dat als voorbeeld. Voorwaarden die het mogelijk maken om een dergelijke samenwerking tot stand te laten komen zijn op één lijn zitten, gelijkwaardigheid en een lerende houding. Op één lijn zitten houdt in dat collega's het gevoel hebben dat ze dezelfde visie op het werk hebben, dezelfde manier van werken hanteren of dezelfde drive ervaren. Dit geeft het gevoel dat je een klik hebt met de ander. Gelijkwaardigheid komt terug in de houding van collega's ten opzichte van elkaar. Collega's moeten de kennis van de ander waarderen en zich niet opstellen met een houding dat ze meer weten dan de ander. Participanten gaven aan dat het een gevoel geeft dat leeftijd geen rol speelt. Er wordt ook een lerende houding van beide generatie verwacht. Je moet je kwetsbaar op durven stellen, door toe te durven geven dat je niet alles weet en dat er ook andere manieren zijn. Openstaan voor andere ideeën en visies bevordert de samenwerking.

Eerder onderzoek naar kennistransfer tussen generaties vond vooral plaats in de familiale sfeer, dit onderzoek richt zich op een meer onontgonnen terrein: kennistransfer tussen generaties in organisaties. Dit onderzoek laat zien dat de kenmerken van en

voorwaarden voor een positieve samenwerking tussen generaties gedeeltelijk overeenkomen met verwachtingen die uit eerder onderzoek naar voren komen. Een positieve samenwerking tussen generaties wordt inderdaad gekenmerkt door kennistransfer, omdat er interactie tot stand komt die het mogelijk maakt om zowel tacit knowledge als expliciete kennis te delen (Eraut, 2004; Harvey, 2012; Nonaka, 1994). De voorwaarden voor een positieve samenwerking komen gedeeltelijk overeen met de verwachtingen die eerder opgesteld zijn. De verwachting was, dat aan de drie dimensies van nabijheid, zoals opgesteld door Boschma (2005), voldaan moest worden. Participanten gaven wel aan dat fysieke nabijheid nodig is om tot een goede samenwerking te komen, maar dat dit niet voldoende is. Er zijn genoeg collega's die fysiek nabij zijn, maar waar geen goede samenwerking mee ontstaat. De algemene kenmerken van sociale nabijheid, zoals een relationele band, empathie en vertrouwen (Wade-Benzoni, 2002), die aansluiten bij de sociale nabijheid, werden aangestipt door vrijwel alle participanten. Maar ook deze voorwaarden zijn niet voldoende om een positieve samenwerking tussen generaties tot stand te laten komen. Enkele participanten gaven bijvoorbeeld aan dat ze met sommige collega's wel een goede band hebben, maar geen goede samenwerking. Cognitieve nabijheid kwam in geen van de interviews naar voren als voorwaarde voor een positieve samenwerking. Een van de voorwaarden die in dit onderzoek duidelijk naar voren komt is op één lijn zitten, wat overeenkomt met de verwachting dat er in de samenwerking aandacht moet zijn voor de overeenkomsten en niet voor de verschillen (Bontekoning, 2015). Naast deze voorwaarde voegt dit onderzoek daar nog twee andere voorwaarden aan toe, gelijkwaardigheid en een lerende houding.

Dat een positieve samenwerking gekenmerkt wordt door interactie die leidt tot kennistransfer sluit aan bij de theorie van Joshi et al. (2010), die dit *transmitive interaction* noemen, intergenerationele interactie die positief van aard is en overdracht van kennis mogelijk maakt. In deze theorie wordt geen onderscheid gemaakt tussen interactie die gericht

is op tacit knowledge of expliciete kennis. Dit onderzoek laat zien dat de transfer van tacit knowledge in mindere mate wederkerig is tussen beide generaties, dan het delen van expliciete kennis. Je kunt je afvragen waarom dat zo is? Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de jongere generatie zich onzeker voelt over het delen van die kennis. Die onzekerheid wordt niet gevoeld bij het delen van expliciete kennis, waarschijnlijk omdat ze deze recent hebben opgedaan in de opleiding. De oudere generatie geeft ook aan dat zij de expliciete kennis waarderen, wat eraan kan bijdraagt dat kennis makkelijker gedeeld wordt (Borgatti, & Cross, 2003). Een andere verklaring ligt in de relevantie van de kennis die de jongere generatie bezit. Dit onderzoek geeft de indicatie dat de oudere generatie voldoende kennis bezit om eventuele werk gerelateerde problemen zelf op te lossen. Zij geven aan dat ze hierbij geen advies van de jongere generatie nodig hebben, terwijl de jongere generatie aangeeft aan wel behoefte te hebben aan advies van de oudere generatie. Dit maakt dat het delen van tacit knowledge niet wederkerig is, in tegen stelling tot het delen van expliciete kennis. Dit is een interessante veronderstelling voor vervolgonderzoek, er zou getoetst kunnen worden of deze mogelijke verklaring waar is.

Kijkend naar de voorwaarden voor een positieve samenwerking zijn er naast de verwachte op één lijn zitten, nog twee andere voorwaarden te benoemen: gelijkwaardigheid en lerende houding. Een verklaring voor de toevoeging van deze begrippen is wellicht te vinden in de beschrijvingen van de verschillende generaties door Bontekoning (2015). Volgens hem ziet de jongste generatie autoriteit als relatief. Dit zou kunnen botsen met de protestgeneratie die zichzelf graag positioneert met 'staat van dienst' en behoefte heeft aan autoriteit. Een gebrek aan gelijkwaardigheid. Dat dit niet terug te zien is in dit onderzoek, komt waarschijnlijk doordat de participanten uit de 50+ groep, volgens de indeling van Bontekoning (2015) allemaal tot generatie X behoren. Deze generatie zoekt volgens Bontekoning (2015) juist de verbinding en stelt zich bescheiden op. Een ander kenmerk van

generatie X is volgens Bontekoning (2015) het benutten van verschillen in kennis en vaardigheden. Dit kenmerk indiceert zowel gelijkwaardigheid als een lerende houding, immers iemand die verschillen in kennis en vaardigheden benut, zal hoogstwaarschijnlijk de kennis en vaardigheden van de jongere generatie waarderen en open staan voor leren. Generatie Y wordt door Bontekoning (2015) gekenmerkt als ‘open minded’, zij staan open voor andere ideeën en gezichtspunten. Over het algemeen zouden deze kenmerken van toepassing moeten zijn op bepaalde leeftijdsgroepen, maar dat dit slecht generalisaties zijn, blijkt uit de opmerkingen van de participanten. Zij gaven in de interviews aan dat ze ook voorbeelden kennen van personen die zich niet gelijkwaardig en lerend opstellen. Dit zat een positieve samenwerking in de weg. Juist op de momenten dat gelijkwaardigheid en een lerende houding ontbreekt, blijkt volgens de participanten het belang van gelijkwaardigheid en een lerende houding.

Om een betere verklaring te kunnen geven waarom juist deze begrippen in dit onderzoek door de participanten genoemd worden als de belangrijkste voorwaarden voor een positieve samenwerking is vervolgonderzoek nodig waarbij speciale aandacht is voor conceptualisering. De voorwaarden zijn beschreven vanuit de inbreng van de participanten, onderbouwing met empirisch bewijs ontbreekt. Ook is het nog niet duidelijk hoe deze begrippen zich ten opzichte van elkaar verhouden. Het lijkt erop dat deze drie begrippen niet los naast elkaar staan, maar misschien zelfs voorwaardelijk voor elkaar zijn. Het op één lijn zitten, zou het mogelijk maken om elkaars kennis te waarderen en om iets van de ander aan te nemen (gelijkwaardigheid), het geeft vertrouwen in elkaar. Het gevoel van gelijkwaardigheid en op één lijn zitten, geeft dus vertrouwen. Dat vertrouwen zou het mogelijk kunnen maken om je kwetsbaar op te durven stellen en daarbij een lerende houding aan te nemen.

Aan dit onderzoek kleven enkele limitaties. Het verzamelen en analyseren van de data is door slechts één onderzoeker uitgevoerd, wat afbreuk kan doen aan de betrouwbaarheid en

validiteit van het onderzoek (Boeije, 2009). Eén interviewer die alle interviews afneemt, draagt bij aan de consistentie waarmee de data verzamelt wordt, maar kan ook de inhoud van de gesprekken beïnvloeden (Boeije, 2009). Het gevaar voor subjectiviteit is ook aanwezig tijdens de analyse en interpretatie van de data, aangezien dit is gedaan vanuit het mentale beeld van slechts één persoon. Een manier om de betrouwbaarheid en validiteit te vergroten is triangulatie (Boeije, 2009; Neuman, 2012). Om triangulatie tot stand te laten komen, zouden bij het proces van data verzamelen, analyseren en interpreteren, meerdere onderzoekers betrokken moeten worden (Neuman, 2012). Een andere manier is het inzetten van meerdere onderzoeksmethodes (Boeije, 2009). In dit onderzoek had bijvoorbeeld naast het interviewen van de verschillende koppels, ook een observatie plaats kunnen vinden om te onderzoeken of datgene dat verteld wordt ook daadwerkelijk zichtbaar is in de samenwerking. Een andere limitatie in dit onderzoek is de generaliseerbaarheid, ofwel externe validiteit. Het onderzoek is uitgevoerd bij een vrij homogene groep van hoogopgeleide medewerkers die allen in een semioverheid organisatie werkzaam zijn. Het is dan ook de vraag of de gevonden kenmerken en voorwaarden te generaliseren zijn binnen andere organisatiecontexten en opleidingsniveaus? De generaliseerbaarheid van een onderzoek kan vergroot worden door eenzelfde onderzoek uit te voeren in verschillende typen organisaties met participanten met diverse opleidingsniveaus (Boeije, 2009).

De resultaten van dit onderzoek kunnen organisaties helpen bij het organiseren van kennistransfer tussen verschillende generaties. Zoals eerder aangegeven dreigt er voor organisaties een zogenaamde brain drain, als zij niet zorgen dat de kennis en ervaring van de oudste generatie, overgedragen wordt op de jongere generaties binnen de organisatie (Callanan, & Grenhaus, 2008). Volgens dit onderzoek maakt een positieve samenwerking tussen generaties kennistransfer mogelijk. Op dit moment is er binnen organisaties en het HRD vakgebied veel aandacht voor samenwerking tussen generaties, omdat zij het gevaar

voor een mogelijke brain drain herkennen. Er is vooral aandacht voor de problemen die de verschillen tussen deze generaties mogelijk met zich meebrengen. De participanten in dit onderzoek laten een beeld zien dat ze juist veel overeenkomsten hebben. Leeftijd lijkt geen rol te spelen in de samenwerking tussen de deelnemende koppels, zolang ze het gevoel hebben dat ze op één lijn zitten, dat er gelijkwaardigheid is en dat beide personen een lerende houding hebben. Dit past binnen de gedachten van Bontekoning (2015) die in zijn aanbevelingen aangeeft dat bij samenwerking tussen verschillende generaties vooral aandacht moet zijn voor gedeelde opvattingen manier van werken en niet over de verschillen. Dit is een belangrijke boodschap voor organisaties die een positieve samenwerking tussen generaties tot stand willen laten komen. De overeenkomsten zijn belangrijker dan de verschillen. Organisaties zouden het voor medewerkers mogelijk moeten maken om de voorwaarden die een samenwerking tussen generaties mogelijk maakt tot stand te laten komen. Een van de voorwaarden voor een goede samenwerking is op één lijn zitten, organisaties doen er goed aan om werknemers aan elkaar te verbinden, ze op één lijn krijgen. Zij kunnen dit doen door een gedeelde visie te creëren en de drive van medewerkers om bepaalde doelen te halen te vergroten. Daarnaast is het belangrijk dat er een gevoel van gelijkwaardigheid bereikt wordt. Organisaties zouden waardering voor elkaars kennis, jong en oud, moeten stimuleren. Een eerste stap daarin is kennis hebben over elkaars kennis (Borgatti, & Cross, 2003), wat gefaciliteerd kan worden middels de inzet diverse werkvormen. De laatste voorwaarde is een lerende houding. Een lerende houding houdt in dit onderzoek in dat je in staat bent om je kwetsbaar op te stellen en gemis in kennis ervaren. Hier is een veilige omgeving voor nodig (Argyris, 1995; Yih-Tong Sun, & Scott 2005). Organisaties zouden moeten zorgen voor een veilige omgeving, waarbinnen een lerende houding als vanzelfsprekend wordt ervaren.

Eerdere onderzoeken naar generaties leveren mooie beschrijvingen op van de

verschillende generaties die in organisaties aanwezig zijn (Bontekoning, 2007, 2015). We moeten echter oppassen als we praten over deze verschillende generaties, stereotypering ligt op de loer (Bontekoning, 2007; Deal 2007). Zolang we blijven praten over generatiegroepen in organisaties, zullen we ons blijven focussen op verschillen. Immers, zodra we benoemen dat er verschillende generaties binnen organisaties zijn, impliceer je dat er verschillen tussen leeftijdsgroepen zijn. De focus op de verschillen tussen generaties maakt ons mogelijk blind voor de overeenkomsten, terwijl juist daar de mogelijkheid tot verbinding ligt.

Referenties

- Allen, P., & Bennett, K. (2012). *SPSS statistics: A practical guide version 20*. Melbourne, Australië: Cengage Learning.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169. doi:10.1006/obhd.2000.2893
- Argyris, C. (1995). Action science and organizational learning. *Journal of Managerial Psychology*, 10(6), 20-26. doi: 10.1108/02683949510093849
- Bengtson, V. L., & Roberts, R. E. (1991). Intergenerational solidarity in aging families: An example of formal theory construction. *Journal of Marriage and the Family*, 856-870. doi:10.2307/352993
- Boeije, H. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties* (Doctoral dissertation, Universiteit van Tilburg).
- Bontekoning, A.C. (2015). *Nieuwe generaties in vergrijzende organisaties* (tweede editie). Amsterdam, Nederland: Mediawerf Uitgevers.
- Boschma, R. (2005). Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, 39(1), 61-74. doi:10.1080/0034340052000320887
- Borgatti, S. P., & Cross, R. (2003). A relational view of information seeking and learning in social networks. *Management Science*, 49(4), 432-445. doi:10.1287/mnsc.49.4.432.14428
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2001). Knowledge and organization: A social-practice perspective. *Organization Science*, 12(2), 198-213. doi: 10.1287/orsc.12.2.198.10116
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2013, 10 april). *Beroepsbevolking in twee decennia ruim*

5 jaar ouder. Geraadpleegd op 20 november, van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/levensloop/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3810-wm.htm>

- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (2008). The baby boom generation and career management: A call to action. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 70-85. doi:10.1177/1523422307310113
- Calo, T. J. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416. doi:10.1177/009102600803700403
- Deal, J. J. (2007). *Retiring the generation gap: How employees young and old can find common ground*. Hoboken, NY: John Wiley & Sons.
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace. *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273. doi:10.1080/158037042000225245
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510. doi:10.1086/228311
- Harvey, J. F. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417. doi: 10.1108 /13673271211238733
- Joshi, A., Dencker, J. C., Franz, G., & Martocchio, J. J. (2010). Unpacking generational identities in organizations. *Academy of Management Review*, 35(3), 392-414. doi:10.5465/amr.2010.51141800
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157. doi:10.1002/job.1913

- Mannheim, K. (1952). The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322. doi:10.1007/978-1-349-24984-8_9
- Neuman, W. (2012). *Understanding Research*. Boston, MA: Pearson Education.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:10.1287/orsc.5.1.14
- Polanyi, M. (1966). The logic of tacit inference. *Philosophy*, 41(155), 1-18.
doi:10.1017/S0031819100066110
- Tempest, S. (2003). Intergenerational learning a reciprocal knowledge development process that challenges the language of learning. *Management Learning*, 34(2), 181-200. doi:10.1177/1350507603034002002
- Turner, B. S. (1998). Ageing and generational conflicts: a reply to Sarah Irwin. *British Journal of Sociology*, 299-304. doi:10.2307/591314
- Wade-Benzoni, K. A. (2002). A golden rule over time: Reciprocity in intergenerational allocation decisions. *Academy of Management Journal*, 45(5), 1011-1028.
doi:10.2307/3069327
- Yih-Tong Sun, P., & Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.
doi:10.1108/13673270510590236

Bijlage A Codelijst (axiaal coderen)

	Hoofdcode	Subcode	Beschrijving
Kenmerken: hoe ziet de samenwerking eruit? Wat doe je?	Ontstaan samenwerking	30- neemt taken over van 50+	50+ heeft teveel taken en 30- wordt gevraagd om iets over te nemen
		Stagiaire	30- is ooit begonnen als stagiair, onder begeleiding van 50+
		Samenwerken projecten	30- en 50+ werken samen aan projecten. Op het moment dat 50+ vraagt om dat samen te doen, geeft dat een fijn gevoel, het gevoel dat je samen verantwoordelijk bent.
		Natuurlijke manier	De samenwerking ontstaat op een natuurlijke manier. Door dat je met elkaar in aanraking komt, door stage of overnemen taken, leer je elkaar kennen. Je voelt een klik en zoekt elkaar dan vaker op.
	Kennisdeling, tacit	Sparren/discussiëren	Het gesprek aangaan over onderwerpen die spelen in de organisatie. Productief discussiëren, leidt tot inzichten aan beide kanten. Meninge delen met elkaar.
		Voorbeeldfunctie	30- kan 50+ als voorbeeld zien, inhoudelijk en als persoon. Dat uit zich in dingen op dezelfde manier willen doen. Ze zien 50+ iets op een bepaalde manier aanpakken of juist niet. 50+ kan een voorbeeld zijn als persoon, maar ook inhoudelijk. Hieraan geeft 30- wel een persoonlijke draai. Het kan ook zijn dat 50+ zegt, kom maar een keer kijken hoe ik het doe. Het werkt motiverend, geeft het gevoel dat ze hetzelfde kunnen bereiken.
		Feedback geven	50+ geeft 30- feedback, gevraagd en ongevraagd. Over manier van werken, uitvoering. Soms is het ook een spiegel voorhouden. Het zet 30- aan het denken over hoe ze het de volgende keer doen. Feedback positief brengen, opbouwend.
		Ervaringen delen	30- en 50+ delen ervaringen met elkaar. Ze bespreken wat ze meemaken op het werk. Vaak leidt dit tot advies van 50+. Het geeft 30- nieuwe inzichten en het gevoel dat ze niet de enige zijn die het meemaken. Voor 50+ kan dit ook tot nieuwe inzichten leiden, vaak praktisch van aard.
		50+ adviseert	Als je niet weet hoe je iets moet aanpakken, bijv. lastige ouders, lastige situatie en over mogelijke aanpakken. 30- maakt wel zelf de keuze wat ze doen met het advies.
		50+ geen behoefte aan advies	Adviseren is niet wederkerig, 50+ heeft geen behoefte aan advies van 30-. Wel openstaan voor ideeën, maar advies over hoe je iets aanpakt niet.
		Praatje maken	Tijdens sociale gesprekken, gewoon tussendoor, komt werk tussen neus en lippen ter sprake. Dit wordt als waardevol gezien. Bijvoorbeeld even binnenlopen en vragen hoe het gaat.
	Kennisdeling, expliciete kennis	Ideeën delen	Beide personen delen ideeën met elkaar. Dit kan gaan over nieuwe initiatieven, materiaal dat ze ontdekken hebben,

			werkvormen die goed werken etc. Dit inspireert, motiveert elkaar.
		Informatie geven	30- geeft 50+ informatie over praktische zaken, veelal op digitaal vlak. 50+ geeft informatie over hoe iets werkt in de organisatie, manier van werken etc.
		Informatie delen	Later in de samenwerking zie je dat het van informatie krijgen naar informatie delen gaat, dat het wederkerig wordt.
		Brainstormen	Samen dingen bedenken
		Vragen stellen	30- gaat naar 50+ toe om expliciet om hulp of advies te vragen. Dit gaat vaak over lastige werksituaties, waarbij 30- niet weet hoe ze het best kunnen reageren. 50+ stelt vragen aan 30- over praktische zaken, bijvoorbeeld op digitaal vlak.
		Wederkerigheid	30- ervaart op het vlak van kennisdeling (expliciet) wederkerigheid. Dat het niet alleen iets is dat van 50+ richting 30- gebeurt, maar ook andersom.
		Leren werken	30- leert van 50+ niet alleen inhoudelijk iets, maar ook over hoe je werkt. Bijvoorbeeld, hoe je iets organiseert, communicatie etc.
		Elkaar aanvullen	Je weet van elkaar wat de expertise is en op de momenten dat je samenwerkt, maak je gebruik van die verschillen. Je vult elkaar aan, qua kennis en vaardigheden. De een kan bijvoorbeeld heel creatief zijn en de ander is goed in orde brengen.
	Houding	Positieve instelling	50+ geeft aan dat ze kennis en ervaring delen op een positieve manier, positieve feedback geven, hart onder de riem steken.
Voorwaarden: wat is er nodig om een prettige samenwerking te krijgen?	Duur samenwerking		Hoe beter je elkaar kent, hoe makkelijker het is om samen te werken. Als de samenwerking al wat langer plaatsvindt, wordt het steeds makkelijker. Je leert de ander kennen. Je raakt op elkaar ingespeeld.
	Toegankelijkheid	Fysieke nabijheid	Een persoon is in de buurt. Dit maakt het makkelijker om spontaan iets te delen of te vragen. Werkt beter dan formeel iets inplannen.
		Bereikbaar	50+ stelt zich toegankelijk op voor vragen stellen. Iemand is goed bereikbaar. Tijd beschikbaar stellen voor de ander.
	Gelijkwaardigheid	Niet belerend naar 30-	30- staat open voor de adviezen van 50+ als deze op de juiste manier gebracht worden. Niet met de toon dat de ander het beter weet.
		Niet betweterig naar 50+	50+ geeft aan dat ze een samenwerking met iemand die veel jonger is, lastig vinden als de jongeling zich betweterig opstelt. De houding dat ze het beter weten, dat 50+ ouderwets is.
		Elkaar als gelijken behandelen	In de samenwerking heerst geen houding dat de een of de ander 'beter' is. Dit wordt door 30- als prettig ervaren. Je voelt je geen beginneling. 50+ voelt zich gewaardeerd, als 30- deze houding

			aanneemt.
Empathie	Gedeelde ervaring werk		Als je allebei ongeveer hetzelfde meemaakt in het werk of hebt meegemaakt, is het makkelijk om in gesprek te gaan. Je kunt je beter inleven.
	Gedeelde ervaring privé		Inlevingsvermogen, begrijpen wat de ander doormaakt. Op persoonlijk vlak wordt dit niet altijd als makkelijk ervaren door 30-, omdat zij niet dezelfde ervaringen hebben. 50+ geeft aan dat ze dat het aardig lukt, omdat ze het zelf meengemaakt hebben of nu zien bij hun kinderen.
Lerende houding	30- openstaan voor leren		30- moet openstaan voor leren en niet de houding aannemen dat ze het allemaal al weten, omdat ze net de opleiding afgerond hebben.
	50+ openstaan voor verandering		Volgens 30- moet 50+ zich openstellen voor veranderingen en niet vasthouden aan de manier waarop ze het altijd al gedaan hebben. Ze moeten ruimdenkend zijn. 50+ geeft zelf ook aan dat ze open staan voor verandering, de wil om mee te gaan met ontwikkelingen.
	Kwetsbaar op durven stellen		Toe durven geven dat je het allemaal nog niet weet. Niet de houding hebben, dat je de wijsheid al in pacht hebt.
	Open houding		Vertellen wat je denkt en open staan voor wat anderen denken, voor andere ideeën.
	Gemis in kennis ervaren		30- ervaart een gemis in kennis die nodig is om de functie goed uit te voeren. Dit leidt tot openstaan voor de kennis en ervaring van 50+
	Wil om ervaringen te delen		50+ geeft aan dat ze het fijn vinden om ervaring te delen met de jongere generatie, om ze verder te helpen.
Waardering voor elkaar	50+ waardeert de manier van werken 30-		De werkhouding van 30- wordt door 50+ als prettig ervaren. Ze vinden het fijn om samen te werken, omdat de manier van werken past bij hoe zij dat zelf ook doen.
	Waardering ervaring van 50+		30- waardeert de ervaring die 50+ heeft en ziet dit als iets waar ze van kunnen leren
	Waardering kennis van 30- door 50+		50+ moet de 'nieuwe' kennis die 30- meeneemt ook waarderen en zien als iets waar ze van kunnen leren. 50+ waardeert de nieuwe ideeën die 30- de organisatie inbrengt. Vernieuwede blik.
	Waardering kennis van 50+ door 30-		30- waardeert de kennis die 50+ heeft. Ze zien dat 50+ meer weet dan dat zij zelf weten, of andere dingen weet, en dat ze daarvan kunnen leren.
Ruimte geven			50+ geeft 30- de ruimte om iets uit te proberen, zelfstandigheid. Vertrouwen geven. Je eigen werk durven loslaten.
Relationele band	Vertrouwelijke sfeer		Het gevoel dat je alles kan zeggen tegen de ander, dat je open kan zijn. Jezelf kan zijn.
	Betrokkenheid		Collega's zijn betrokken bij elkaars leven, bijvoorbeeld aan verjaardag denken, weten wat er privé speelt, weet wat de interesses zijn en vraagt hier ook naar. Dit wordt als prettig ervaren, je wordt gezien.
Geen leeftijdsverschil voelen			Het gevoel dat de ander makkelijk van dezelfde leeftijd kan zijn. Op werkgebied

		voelen ze geen leeftijdsverschil, met privé situaties wel.
Communicatie	Open communicatie	Uitspreken wat je denkt, ook kritiek durven uiten.
	Luisteren	Beide partijen moeten luisteren naar wat de ander te zeggen heeft.
Kennis over elkaars kennis		Weten welke informatie je bij een persoon kunt halen. Als je weet wat de ervaring van 50+ is, dan kun je ook beter vragen stellen.
Respect		Er vanuit gaan dat je collega het goed bedoeld. Respecteren dat je allebei verschillend bent en daar het beste uit halen. Accepteren dat niet iedereen hetzelfde is.
Ondersteuning		Weten dat de ander er is om je te helpen als dat nodig is.
De wil om het samen te doen		Beide het gevoel hebben dat je samen meer bereikt dan alleen. Niet de strijd aangaan, maar samen optrekken.
Persoonlijkheid		Hoe de ander in elkaar zit als persoon, wordt als prettig ervaren.
Op één lijn zitten	Zelfde werkvoorkeur	Beide personen hebben dezelfde werkvoorkeur. Bijvoorbeeld allebei een passie hebben voor kinderboeken of de voorkeur geven aan werken met kleuters.
	Zelfde manier van werken	Ervaren dat je zaken op dezelfde manier aanpakt.
	Gedeeld enthousiasme	Gedeeld enthousiasme voor het werk, zorgt voor motivatie en energie (link met dezelfde drive). Wordt ook wel liefde voor het werk genoemd.
	Gedeelde visie	Ervaren dat je dezelfde kijk hebt op het werk, daarin hetzelfde wilt bereiken op een bepaalde manier.
	Zelfde type persoon	De manier waarop iemand zich gedraagt en opstelt, wordt als iets gemeenschappelijks ervaren.
	Dezelfde drive	Dezelfde passie voelen voor het werk en daarbij de drive hebben om doelen te behalen. Je zet je allebei voor 100% in, ervoor gaan.
	Dezelfde interesses	Het hebben van gedeelde interesses, geeft iets om over te praten.
	Dezelfde tijdsinvestering doen	Ervaren dat de ander net zoveel tijd en energie steekt in het werk als jij. Dat geeft het gevoel dat je er allebei hard aan werkt, waardoor het fijner voelt om iets te delen.
Overige	Werkervaring	Participanten geven een beschrijving van wat de werkervaring tot nu toe is.
	Werktempo 30- hoger	Het werktempo van 50+ wordt lager ervaren door 30-. Het gevoel dat er langer over iets nagedacht moet worden.
	30- onzeker over kennis/ervaring	30- geeft aan dat ze het lastig vinden om advies te geven, omdat ze nog onzeker zijn over hun eigen kennis en ervaring. Heeft 50+ er dan wel iets aan?

Bijlage B Analyse interviews

		Kenmerken		Voorwaarden		
		Expliciet kennisdeling	Tacit kennisdeling	Op één lijn zitten	Gelijkwaardigheid	Lerende houding
30-	1	Vragen stellen aan elkaar. 50+ iets leren op digitaal vlak. Ideeën delen met elkaar.	50+ zien als leermeester die je mee op sleeptouw neemt. Manier van werken is veranderd door samenwerking. Wel op eigen manier doen. Onzeker over delen eigen ervaringen	Hetzelfde type persoon zijn, hoe je mensen benaderd. Dezelfde visie op het werk hebben, streven naar hetzelfde doel.	50+ heeft nooit de houding gehad 'ik weet het beter', Collega juist als heel ruimdenkend zien. Collega wil ook leren van 30- en spreekt dat uit.	In het begin echt het gevoel hebben dat je veel van 50+ kunt leren, later werd dat meer gelijkwaardig. Je kunt altijd terecht bij de collega om iets te vragen of voor hulp. Ervaren van een gemis in kennis en ervaring.
	2	Praktische kennis met elkaar delen, bijv. waar moet ik een formulier vinden	Gesprekken tijdens de lunch die dan toch uiteindelijk over werk gaan. Veel ervaringen delen.	Allebei er heel hard voor werken, dan wil je ook sneller iets delen met elkaar. Dezelfde verwachtingen hebben over wanneer werk goed is.	In het begin lastig, zelf het gevoel dat je nog niets weet. Collega heeft nooit dat gevoel gegeven, vroeg ook naar mening 30-. Geen leeftijdsverschil voelen.	Allebei een lerende houding hebben. Je ziet soms mensen van dezelfde leeftijd die al denken alles te weten, maar je kunt nog zoveel leren. Zeker van de 50+ groep.
	3	Ideeën delen met elkaar. 50+ stelt simpele vragen aan 30-. Wederkerig.	Bewonderen hoe 50+ iets aanpakt en dat zelf ook graag zo doen. Samen iets bedenken binnen project. Collega geeft advies over werkhouding	Allebei het liefst met mensen werken en iets moois voor ze betekenen. Geduld opbrengen.	Collega geeft veel ruimte en heeft vertrouwen in 30-. 50+ laat ook zien dat ze 30 waardeert, dat geeft een fijn gevoel	Waardering voor de kennis van 50+. De ander is ook toegankelijk. De jongere generatie moet niet betweterig zijn, maar oud moet ook toegeven dat jong ook iets te zeggen heeft.
	4	Tips uitwisselen, verschillende aanpakken bespreken. Veel van praktische aard.	Gedeelde ervaringen hebben, allebei een moeilijke klas. 50+ geeft advies over hiermee omgaan. Vaak op schoolplein, praatje maken. Maar ook afkijken. Eigen draai geven.	Dezelfde visie hebben over wat goed onderwijs is. Zelfde type persoon. Manier van werken komt overeen.	Het voelt niet als gelijkwaardig, omdat 30- niet zoveel ervaring heeft. Vooral leren van wat 50+ te zeggen heeft.	Je moet wel allebei openstaan voor nieuwe dingen. Voor de oudere generatie is dat nieuwe ontwikkelingen, meegaan in de tijd. De jongere wordt na opleiding geconfronteerd met de werkelijkheid.
	5	Discussies met elkaar over projecten, samen dingen bedenken. 50+ vraagt ook om nieuwe inzichten.	Veel leren van de werkhouding van 50+, hoe zij in het werk staat is een voorbeeld. 30- geeft aan advies van 50+ te waarderen, de	Als je al iets langer met elkaar samenwerkt raak je op elkaar ingespeeld. Beide enthousiasme voor het werk hebben en aanpakken. Niet teveel	Je voelt geen leeftijdsverschil. Communiceren doe je als gelijken met elkaar.	30- geeft aan respect te hebben voor 'de oude stempel' als ze nog mee willen in verandering. Dat is inspirerend en motiverend om zelf ook te leren.

INTERGENERATIONELE KENNISTRANSFER

		Wederkerig.	levenservaring geeft veel inzicht. 30- geeft geen advies aan 50+	praten, maar gewoon doen.		
	6	Informatie en ideeën met elkaar delen, gebruik van dropbox. Samen brainstormen over nieuwe lessen, motiveert en geeft energie. 50+ vraagt om hulp op digitaal vlak. Wederkerig	30- ziet 50+ als voorbeeld, zo willen ze het ook doen (persoonlijk en inhoudelijk). Het is een soort afkijken. Wel een eigen draai geven en kijken wat bij je past. 50+ geeft 30- advies bij moeilijke situaties, andersom komt dit niet voor.	Beide hebben een voorkeur voor kleuteronderwijs. Dezelfde manier van werken en gedeelde visie op onderwijs. Dezelfde tijdsinvestering doen, maakt dat er evenwicht is in geven en nemen. Vertrouwen in elkaar hebben volgt hieruit.	30- voelt dat 50+ haar waardeert als persoon en haar vertrouwt in het werk. Andersom is er een grote waardering voor de ervaring en kennis door 30-. Geen leeftijdsverschil voelen.	Ziet collega als jong en iemand die open staat voor vernieuwing. 30- ervaart ook een gemis in kennis en ervaring, dan zoekt ze 50+ op. Manier van werken is veranderd door de samenwerking.
50+	7	Hulp nodig van 30- op digitaal vlak, hier ook om vragen. Samen een project vormgeven en elkaar aanvullen.	Feedback geven op de manier van werken 30-, altijd positief benaderen. Advies geven bij lastige situaties, maar vooral dan het gesprek aangaan. Luisteren en meedenken.	Zelfde type persoon en daar veel respect voor hebben. Ervaren dat je dezelfde manier van werken hebt.	Waardering voor de manier van werken van 30-. Wederzijds respect. Geen leeftijdsverschil voelen. Vertrouwen geven aan 30-, ruimte geven om te laten zien wat ze kunnen.	Ervaren dat 30- nieuwe ideeën en inzichten heeft en daarvoor openstaan. Luisteren naar elkaar en openstaan voor verandering en andere visies.
	8	Wederkerigheid zit hem in de simpele dingen, praktische kennisdeling. Vertellen wat je in de opleiding geleerd hebt, nieuwste inzichten.	Door praatjes te maken, kom je tot het delen van ervaringen. Het moet op een natuurlijke manier gaan. Niet wederkerig, 30- moet eerst meer ervaring hebben. Advies voor 30-, staat ook in pop beschreven. Neemt graag coachende rol aan.	Beide hebben een positieve instelling, dat matcht. Het gevoel hebben dat je dezelfde visie op onderwijs hebt.	Wel een cultuurverschil ervaren, maar dit niet ertussen laten staan. Niet helemaal gelijkwaardig, omdat je meer kennis en ervaring hebt. De jongere moet eerst meer ervaring hebben. Maar niet belerend zijn naar 30-	Niet blijven vasthouden aan je eigen mening, maar ook openstaan voor andere visies, dat geldt ook voor 30-. Ook niet denken dat als je het altijd zo deed, dat het dan goed is. Blijven veranderen. Je kwetsbaar op durven stellen. Op de hoogte willen blijven van nieuwe inzichten, daar is 30- voor nodig.
	9	Door samen op de vloer te staan, kun je makkelijk weer op de hoogte komen van wat er allemaal gebeurt is of om snel een	Het blijft vooral bij kennisdeling op praktisch vlak. Tijdens het sparren komen soms wel dingen naar boven. Wel advies als 50+ ziet dat 30- iets niet zo handig	Dezelfde manier van werken hebben. Allebei een kritische houding hebben. Beide betrokken naar elkaar, ook op persoonlijk vlak	Waardering van kennis jongere. Wederzijds respect naar elkaar. Je bent verschillend, maar daar heb je juist iets aan. Geen leeftijdsverschil ervaren tijdens het werk.	Ervaren dat het nodig is om mee te veranderen, anders baan kwijt. Wel veel moeite gekost, gaat nu beter. Het vertrouwde los durven laten. Ervaren dat het nodig is om de nieuwe inzichten van 30-

INTERGENERATIONELE KENNISTRANSFER

	vraag te stellen.	doet, werk gerelateerde problemen.			te gebruiken.
10	Wederkerigheid, je inspireert elkaar door kennis te delen, bijv. boekentips.	30- heeft in het begin meegekeken hoe 50+ iets doet. Daarna andersom en feedback geven. Nu heeft 30- meer ervaring en heeft 50+ bij sommige opdrachten advies nodig of kijkt ze mee hoe 30- het doet. Informeel het meest delen, praatje maken.	Waardering voor elkaar als persoon, omdat je toch wat dezelfde karaktertrekken hebt. Ook beide een groot enthousiasme voor het werk, dat is aanstekelijk en prettig.	De waardering voor de kennis van 30- is gegroeid. Eerst was de samenwerking niet gelijkwaardig, maar dit later zo vanzelf gevormd. Niet het gevoel dat er een groot leeftijdsverschil zit, werk gerelateerd.	Je moet je kwetsbaar op durven stellen en openstaan voor leren. Niemand weet alles al en dingen veranderen. Ook openstaan voor kritiek. Elkaar feedback geven.
11	Elkaar inhoudelijk opzoeken. Ideeën en lessen delen. 50+ vraagt hulp op digitaal vlak. Wederkerig inhoudelijke kennis delen.	30- vraagt om advies, vooral omdat 50+ meer ervaring heeft. Hoe pak je lastige gesprekken aan? Andersom niet nodig.	Dezelfde interesses, visie en manier van werken hebben. Dit geeft vertrouwen in de ander. Beide een grote tijdsinvestering doen in werk, dat ook van een ander verwachten.	Verschil in expertise ervaren (creatief vs digitaal sterk), daardoor kun je elkaar aanvullen en wordt je gelijkwaardig. Waardering voor de manier van werken 30-, geeft vertrouwen om los te durven laten. Geen tweede moeder zijn. De wil hebben om samen verder te komen.	Alles met elkaar kunnen bespreken. Je moet los durven laten, de manier die je altijd gebruikt hoeft nu niet meer de beste manier te zijn. 30- moet zich niet betweterig opstellen, eerst de praktijk ervaren na een opleiding. Je moet je wel openstellen en kritisch blijven. Niet alles zomaar overnemen.
12	50+ heeft veel aan de nieuwe kennis die 30- meeneemt, vragen naar ideeën. Samenwerken aan een project, daarbij vul je elkaar aan. Praktische kennis delen, bijv. bij wie je moet zijn voor bepaalde dingen.	Meer de gesprekken tussendoor, dan wanneer je er echt voor gaat zitten. Gewoon tijdens het werk een babbeltje maken. 30- stelt vaak de vraag, hoe zou jij dat doen? Dan probeer je dat uit te leggen. Soms 30- mee laten kijken tijdens een gesprek. Andersom geen advies of vragen aan 30-, niet nodig.	Type persoon, voelt als een jongere versie van jezelf. Dezelfde idealen hebben, zo zou het allemaal moeten gaan.	Voelt nu nog niet als gelijkwaardig, 30- eerst meer ervaring laten opdoen. Het is niet zo dat 50+ niet openstaat voor 30-, zal nooit zeggen dat het op een bepaalde manier allemaal moet gebeuren. Gelijkwaardig in de zin van collega's, niet in ervaring/kennis. Wel waardering voor de nieuwe inzichten en de frisse blik.	Al veel veranderingen meegemaakt en daarvan geleerd dat je wel mee moet gaan. Nu ook wel plezier hebben in veranderingen en er actief mee aan de slag. 30- moet niet de organisatie binnenkomen met een houding alles te weten, dat irriteert. Beide kunnen leren van elkaar.

INTERGENERATIONELE KENNISTRANSFER

Bijlage C Basishouding wetenschappelijk integer handelen

1. Eed

Als wetenschapper zal ik altijd volgens eer en geweten handelen. Dat wil zeggen dat ik altijd eerlijk zal zijn over mijn onderzoek en de toepassingen daarvan. Dit doe ik door open en realistisch te communiceren over mijn werk en dat van vakgenoten. In mijn handelen ben ik zorgvuldig door mijn beroep met toewijding en nauwkeurigheid uit te voeren. Ik zal betrouwbaar handelen door ervoor te zorgen dat mijn verslaglegging altijd volledig is. Dit maakt mijn werk traceerbaar, controleerbaar en toetsbaar. Tijdens wetenschappelijke activiteiten laat ik mij niet leiden door ander belang dan wetenschappelijk belang. Hiervoor kan ik ten alle tijden ter verantwoording geroepen worden. Als wetenschapper ben ik onafhankelijk, dat wil zeggen dat ik me niet door oordelen van andere laat beïnvloeden, tenzij deze gebaseerd zijn op wetenschappelijke gronden. Ik ben bereid om de verantwoordelijkheid voor de maatschappelijke gevolgen van mijn werk op me te nemen. Dit alles maakt mij een integere wetenschapper.

2. Dilemma's

Bij het doornemen van de verschillende dilemma's die beschreven zijn in de VSNU gedragscode, waren er een paar dilemma's die ik zeer herkenbaar vond. Deze drie dilemma's zal ik kort bespreken, waarbij aandacht is voor mijn eigen handelingsvoorkeur en hoe ik de hulp van anderen zou inschakelen.

Dilemma 1: Over de houding die een onderzoeker in mag nemen in de media.

Ik kan mezelf voorstellen dat het lastig is om als onderzoeker genuanceerd je mening te geven in de media, zeker op het moment dat collega's dit niet doen of zelfs verkeerde standpunten innemen. Dit dilemma is opgenomen onder zorgvuldigheid en daar ligt denk ik ook de kern van mijn handelingsvoorkeur. Als onderzoeker wordt je volgens de gedragscode geacht om eerlijk en zorgvuldig te zijn over resultaten. Ik vind dat dit in alle vormen van

presenteren nageleefd moet worden, niet alleen in wetenschappelijke publicaties, maar ook in andere vormen van media. Je leest soms in kranten over onderzoek dat uit zijn verband getrokken is, of experts in praatprogramma's die heel stellig zijn in hun mening en het soms presenteren als feit. Het liefst zou je op die momenten ook de publiciteit opzoeken en een tegengeluid laten horen, maar dan ben je zelf niet meer genuanceerd. Beter is het om je verantwoordelijkheid te nemen en op dat moment collega's aan te spreken op hun handelen. Door de dialoog aan te gaan hoop ik de beweegredenen beter te begrijpen en hopelijk ook dat het in de toekomst niet meer voorkomt.

Dilemma 2: Over het verwijzen naar bronnen in een boek dat geschreven is voor studenten. Om de leesbaarheid te vergroten worden er geen literatuurverwijzingen opgenomen, maar leestips. De controleerbaarheid komt op dat moment in het geding. Ik begrijp de afweging van de auteur. Je wil bepaalde kennis overbrengen en de leesbaarheid van de tekst is daarvoor belangrijk. Maar aan de andere kant moet je bronnen wel expliciet benoemen en niet alleen als leestip. Het zou studenten zelfs kunnen helpen, omdat ze bepaalde beweringen of informatie nog beter terug kunnen vinden. Ook leren ze gelijk hoe het moet, je geeft het goede voorbeeld.

Als een collega dit zou willen publiceren, zou ik mijn hulp aan willen bieden om zowel de leesbaarheid goed te houden als zorgen voor een goede bronvermelding. Eventueel zou er contact gelegd kunnen worden met grote uitgevers van studieboeken, om met hen te praten over hoe je dit het best op zou kunnen lossen. Zij hebben de kennis over leesbaarheid en hebben dagelijks te maken met het gebruik van bronnen.

Dilemma 3: Over de invloed van de opdrachtgever op het onderzoek

Dit dilemma zie ik in de praktijk al ontstaan bij medestudenten die bezig zijn met de masterthesis. Je onafhankelijkheid als onderzoeker kan in het geding komen als er gewerkt wordt met een opdrachtgever. Wat ik in de praktijk heb gezien, is dat een opdrachtgever baat

had bij een bepaald resultaat. Deze opdrachtgever stuurde dan ook erg in een bepaalde richting. Dan moet je als onderzoeker sterk in je schoenen staan om een onafhankelijk onderzoek uit te voeren en vervolgens ook te presenteren. Wat ik heb geleerd van intervisiegesprekken met medestudenten is dat het heel belangrijk is om op voorhand duidelijke afspraken te maken over wat de verwachtingen zijn van de opdrachtgever en om daar een goede onderzoeksvraag en passende methode bij de vormen. Het is goed om deze afspraken ook op papier te zetten, wat doe je wel en wat doe je niet. Als een opdrachtgever tussentijds dan toch iets anders wil, dan heb je iets om op terug te vallen. En als de opdrachtgever dit dan toch wil, dan moeten er middelen zijn om dit ook uit te voeren. Het is fijn om dit ook met collega's te bespreken, mogelijk in intervisievorm, om zo je handelingsmogelijkheden te verkennen.

Bijlage D Formulier op basis van richtlijnen facultaire ethische commissie (FETC)**A. Formulier aanvraag goedkeuring ethische commissie***Deel 1 Samenvatting onderzoek***Onderzoeksvragen of hypothesen van het onderzoek**

Wat kenmerkt positieve samenwerking tussen de oudere en jongere generatie binnen organisaties en wat zijn de voorwaarden voor een dergelijke samenwerking?

Omdat er al diverse onderzoeken op dit thema uitgevoerd zijn, kunnen er een aantal verwachtingen geformuleerd worden. Om een goede samenwerking te vormen, en dus positieve interactie tot stand te laten komen, is de verwachting dat er aan de twee componenten van Boschma (2005) voldaan moet worden: cognitieve en sociale dimensie. Er zou in ieder geval een gedeelde kennisbasis moeten zijn, ook moet men kennis van elkaars kennis bezitten. Binnen de sociale dimensie zijn begrippen als vertrouwen, empathie, wederzijds respect, relationele band en wederkerigheid van belang.

Daarnaast is de verwachting dat er een open communicatie is over opvattingen en waarden. De verschillende zijn bespreekbaar en kunnen zo benut worden (Zemke, Raines, & Filipczak, 2000). Naast de verschillen zouden generaties ook overeenkomsten moeten hebben in hun opvattingen en manier van werken (Bontekoning, 2015).

Onderzoeksmethode - type onderzoek met onderbouwing

Het onderzoek betreft een explorerende casestudy, waarbij de kwalitatieve gegevens verzameld worden middels interviews. Het onderwerp is nog ontgonnen terrein en factoren die mogelijk een rol spelen komen voort uit onderzoek dat niet altijd binnen organisaties heeft plaatsgevonden. Daarnaast zijn de verwachtingen wellicht niet volledig. Door te kiezen voor een explorerende casestudy is er nog ruimte voor eventueel aanvullende kenmerken of voorwaarden. Het doel van het onderzoek is om factoren te kunnen benoemen die van invloed zijn op intergenerationale samenwerking, die vervolgens verder onderzocht kunnen worden.

Onderzoeksmethode - respondenten

Kruis aan, wie zijn de respondenten?

- 18 jaar of ouder en wilsbekwaam;
- 18 jaar of ouder en wilsonbekwaam;
- 12 t/m 17 jaar en in staat tot het geven van geïnformeerde toestemming;
- 12 t/m 17 jaar en niet in staat tot het geven van geïnformeerde toestemming;
- jonger dan 12 jaar.

De participanten voor dit onderzoek worden gevonden middels convenience sampling. Binnen het eigen netwerk, o.a. LinkedIn wordt een oproep gedaan naar goede intergenerationale samenwerkingsverbanden. Goede intergenerationale samenwerkingsverbanden worden hier gedefinieerd als een samenwerkingsrelatie tussen een oudere en een jongere generatie waarin ruimte is voor positieve interactie. Positieve interactie is eerder gedefinieerd als interactie die de manier van werken beïnvloedt. Na reacties op de werving vindt er een korte screening plaats (telefonisch of via email), waarbij gekeken wordt of de koppels inderdaad een positieve samenwerking hebben. Naast de vraag om een korte beschrijving te geven van de samenwerking wordt er gevraagd of de samenwerking van invloed is op de manier van werken. Op deze manier worden minimaal zes koppels geworven, waarvan een persoon behoort tot de leeftijd 50+ (protestgeneratie, generatie X) en de ander 30- (generatie Y).

Zodra de participanten zijn geselecteerd, wordt er een afspraak gemaakt om de interviews af te nemen. De interviews vinden plaats op een rustige locatie, waar de participanten zich op hun gemak voelen. Voorafgaand aan de interviews krijgen de

participanten uitleg over het doel van het onderzoek en de procedure. Zij krijgen de mogelijkheid om vragen te stellen en tekenen een *informed consent* (bijlage 1).

Onderzoeksmethode - dataverzameling

Bij elke participant worden er twee interviews afgenomen. Het eerste interview wordt individueel afgenomen. Dit interview wordt getranscribeerd en vervolgens teruggekoppeld naar de participant. De participant kan aangeven of hij/zij akkoord is met wat er opgeschreven is en eventueel nog toevoegingen doen of wijzigingen doorgeven. Binnen drie weken worden de koppels geïnterviewd. Ook deze interviews worden getranscribeerd en aan de participanten voorgelegd ter goedkeuring. Het conceptueel model dat uiteindelijk vorm krijgt wordt aan de participanten digitaal voorgelegd met de vraag of zij zich daarin herkennen

Onderzoeksmethode - verwerking gegevens

Het analyseren van deze data wordt gedaan volgens de stappen van Boeije (2009). Na de interviews zal de fase van open coderen plaatsvinden, waarbij gebruik gemaakt wordt van de sensitizing concepts. Hieruit volgt een lijst met codes. Vervolgens volgt er een nieuwe ronde van data verzameling, interviews in koppels, om axiaal coderen mogelijk te maken. Vanuit axiaal coderen volgt een lijst met categorieën. Om ten slotte tot een conceptueel model te komen, moeten de verbanden tussen de categorieën duidelijk worden. Een nieuwe ronde met data verzameling voor deze stap is niet haalbaar in dit onderzoek. In plaats daarvan wordt het conceptueel model aan de participanten voorgelegd ter toetsing.

Elke koppel krijgt een nummer met daaraan gekoppeld een letter. Bijvoorbeeld 1b, dat is koppel 1 en B staat voor de jongste participant. Op deze manier worden de gegevens geanonimiseerd. De participanten hebben alleen inzage in de interviews waar ze zelf aan hebben deelgenomen. De organisaties waarvoor zij werken krijgen deze gegevens niet. In de analyse wordt gewerkt met de cijfer-letter combinaties. Bij eventuele quotes wordt goed gekeken of de gegeven informatie niet te herleiden is tot een persoon.

Deel 2 Ethische toetscriteria

1. Belasting proefpersonen/ invasiviteit (max. 3 punten)	
Belasting proefpersonen/ invasiviteit moet niet té of onredelijk hoog zijn	Er is sprake van een hogere mate van belasting/invasiviteit, naarmate: <ul style="list-style-type: none"> • er meer (merkbaar of onmerkbaar) gevraagd van proefpersonen, in termen van: <ul style="list-style-type: none"> - activiteit - moeite - persoonlijke/privacy-gevoelige informatie - confrontatie - pijn - misleiding/achterhouden informatie
<i>a. Risico-inschatting</i> In hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?	1a. Het onderzoek vraagt van de participanten een tijdsinspanning van sowieso 2x 45 minuten voor de interviews. Het teruglezen en reageren op de analyse vraagt ook een tijdsinvestering van de participanten.
<i>b. Risico-dekking</i>	1b. Omdat het onderzoek een redelijk grote tijdsinspanning

<p>Hoe anticipeer je op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?</p> <p>Denk aan a) spaarzaamheid in de opzet van het onderzoek (niet meer gegevens dan noodzakelijk), b) nette procedures tijdens uitvoering (bijv. briefing, debriefing, beloning van personen etc.)</p>	<p>vraagt, worden de participanten na afloop bedankt met een VVV-bon ter waarde van 10 euro. Daarnaast krijgen zij de uiteindelijke resultaten gepresenteerd in de vorm van een verslag.</p>
--	--

2. Informatievoorziening en toestemming (max. 3 punten)	
<p>Informatievoorziening en toestemming van proefpersonen moet voldoende en juist zijn</p>	<p>Grotere zorgvuldigheid op het gebied van informatievoorziening en toestemming is vereist naarmate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de belasting/invasiviteit groter is • proefpersonen zelf kwetsbaarder zijn (bijv. in termen van leeftijd, geestelijke of lichamelijke toestand, afhankelijkheid)
<p><i>a. Risico-inschatting</i> In hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?</p>	<p>2a. Er is geen verhoogd risico, omdat participanten zelf niet extra kwetsbaar zijn. Bij het werven wordt het doel van het onderzoek al uitgelegd aan de participanten. Het is voldoende om naast een mondelinge toelichting, de participanten nogmaals kort te informeren middels een brief met daaraan gekoppeld de informed consent (bijlage 1).</p>
<p><i>b. Risico-dekking</i> Hoe anticipeer je op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?</p> <p>Denk aan zorgvuldige (actieve/passieve) informed consent procedure onder proefpersonen en/of (wettelijke) vertegenwoordigers of betrokkenen</p>	<p>2b. nvt</p>

3. Gegevens (max. 3 punten)	
<p>3. Gegevens moeten vertrouwelijk en veilig worden behandeld en opgeslagen</p>	<p>Grotere zorgvuldigheid op het gebied van omgang met gegevens is vereist naarmate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • informatie gevoeliger/persoonlijker is • danwel op bepaalde manieren consequenties zou kunnen hebben wanneer dit niet veilig
<p><i>a. Risico-inschatting</i> In</p>	<p>3a. Omdat het een laag aantal participanten is, kan het zijn</p>

<p>hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?</p>	<p>dat in de analyse bepaalde zaken herkenbaar zijn. De onderzoeker moet zich hiervan bewust zijn. Participanten geven in het onderzoek persoonlijke informatie over de samenwerking met een collega.</p>
<p><i>b. Risico-dekking</i> Hoe anticipeer je op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?</p> <p>Denk aan zorgvuldige procedure en structuur voor opslag van ruwe en verwerkte data (bijv. conform data protocol FSW)</p>	<p>3b. Voorafgaand aan de interviews tekenen de participanten het informed consent. Deze hebben ze al eerder ontvangen, zodat zij de tijd hebben gehad om deze te lezen en eventueel vragen te stellen. Daarnaast wordt voorafgaand aan het onderzoek nogmaals aangegeven dat zij niet verplicht zijn om op vragen antwoord te geven.</p> <p>Daarnaast wordt de data verwerkt met een cijfer-letter combinatie voor de participanten. In de analyse worden deze combinaties gebruikt om aan te geven over welke participant het gaat. Eventuele quotes of opmerkingen mogen niet te herleiden zijn tot een participant, om dit te borgen wordt voor het opnemen van quotes toestemming gevraagd aan de participant.</p>

4. Data verzameling (max. 1 punt)

<p>4. Data verzameling moet noodzakelijk en voldoende relevant zijn</p>	<p>Grotere zorgvuldigheid op het gebied van dataverzameling is vereist naarmate:</p> <ul style="list-style-type: none"> • steekproef minder representatief en/of kleiner is • de (precieze) uit te voeren analyses van de gegevens nog onduidelijk of onbepaald zijn • de mate en soort van opbrengst en/of waarde voor het wetenschappelijk of maatschappelijk veld beperkt of nog onduidelijk is
<p><i>a. Risico-inschatting</i> In hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?</p>	<p>4a. Het aantal respondenten is klein in dit onderzoek. Slechts zes koppels (dus 12 participanten) nemen deel aan dit onderzoek.</p>
<p><i>b. Risico-dekking</i> Hoe anticipeer je op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?</p> <p>Denk aan: - sample onderzoek, kans op uitval (attrition), generalisatie waarde, - pilots, bepalen van analysestappen, analyse</p>	<p>4b. Omdat het aantal respondenten klein is, is het niet mogelijk om de resultaten te generaliseren. Het doel van dit onderzoek is om input te leveren voor verder onderzoek. Er is weinig bekend over samenwerking tussen verschillende generaties, dit onderzoek zet een explorerende stap in het veld.</p>

<p>modellen en poweranalyse om te zien of er voldoende (maar ook niet veel, zie 1) gegevens worden verzameld</p> <ul style="list-style-type: none">- inschatting gebruik onderzoeksrapport, impact op wetenschap/veld, plannen van valorisatie-activiteiten	
---	--

Informed Consent



Universiteit Utrecht

Beste participant,

De Universiteit Utrecht heeft uw benaderd voor deelname aan een onderzoek.

Doel van het onderzoek

In de huidige tijd zien we dat een groot percentage van de beroepsbevolking binnenkort het werkveld gaat verlaten. Voor organisaties neemt dat het risico met zich mee dat een hoop kennis en ervaring de organisatie verlaat. Om dit probleem te voorkomen, richten organisaties zich op de kennisdeling tussen de oudere en jongere generatie. Helaas kunnen generatieverschillen deze kennisdeling in de weg staan. Gelukkig zijn er ook goede voorbeelden te vinden als het gaat om een positieve samenwerking tussen de oudste en jongste generatie binnen organisaties. De vraag is wat de goede samenwerking dan kenmerkt en wat zijn de voorwaarden? Om hier beter zicht op te krijgen, vindt van februari 2016 tot juni 2016 dit onderzoek plaats. Hieronder vindt u meer informatie over wat er precies van u wordt verwacht.

Procedure

U heeft zich aangemeld, omdat u een positieve samenwerkingsrelatie heeft met een collega van een andere generatie. Om meer zicht te krijgen op hoe deze relatie eruit ziet worden er interviews afgenomen. Het eerste interview zal individueel afgenomen worden. Nadat deze getranscribeerd is, wordt deze ter goedkeuring nog aan u voorgelegd. U kunt dan aangeven of alles juist opgeschreven is. De individuele interviews zorgen voor input voor het interview dat samen met uw collega afgenomen wordt. Wederom wordt het interview getranscribeerd en ter goedkeuring voorgelegd. In totaal worden er dus twee interviews bij u afgenomen, welke per stuk maximaal 45 minuten duren.

Na de analyse van de interviews zal de onderzoeker u de resultaten voorleggen. U kunt hierop reageren en aangeven of u zich daarin herkent.

U bent vrij om te bepalen of u wilt deelnemen aan het onderzoek. Ook als u besluit om deel te nemen, mag u zich later op ieder gewenst moment terugtrekken uit het onderzoek. Hiervoor hoeft geen verklaring te worden afgelegd.

Privacy en vertrouwelijkheid

Alle gegevens worden vertrouwelijk behandeld en anoniem verwerkt. Alleen de onderzoekers hebben toegang tot de oorspronkelijke data. De gegevens worden op geen enkele manier besproken met de organisatie waar u werkt of andere betrokkenen.

Heeft u naar aanleiding van deze brief nog vragen en/of wilt u op de hoogte gehouden worden van dit onderzoek, neem dan contact op met j.j.m.hesselberth@students.uu.nl

U kan alleen deelnemen aan dit onderzoek wanneer u hier toestemming voor geeft.

Onderzoek naar positieve samenwerkingsrelaties tussen generaties: toestemmingsformulier

Ik heb de informatie gelezen en kon aanvullende vragen stellen aan de onderzoeker (Jolien Hesselberth, j.j.m.hesselberth@students.uu.nl) wanneer ik iets niet begreep. Mijn vragen zijn genoeg beantwoord en ik had genoeg tijd om te beslissen of ik meedoe aan dit onderzoek.

Ik geef hierbij mijn toestemming voor deelname aan het onderzoek.

Uw naam:

Datum:
Handtekening:

Beoordelingsformulier Aanvraag goedkeuring ethische commissie

Datum: februari/maart 2016	Naam student: Jolien Hesselberth
Beoordeeld door: Sylvia Peters	Eindcijfer:8

1. Belasting proefpersonen/ invasiviteit (max. 3 punten)	Aantal punten
a. <i>Risico-inschatting</i> In hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?	3
b. <i>Risico-dekking</i> Hoe wordt geanticipeerd op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?	
<i>Opmerkingen</i> <i>Het onderzoek is niet erg belastend, het kost de participanten tijd om deel te nemen. Dit wordt duidelijk toegelicht.</i>	

2. Informatievoorziening en toestemming (max. 3 punten)	Aantal punten
a. <i>Risico-inschatting</i> In hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?	3
b. <i>Risico-dekking</i> Hoe wordt geanticipeerd op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?	
<i>Opmerkingen</i> <i>Deelname is vrijwillig. Participanten krijgen een informed consent. Zij krijgen ook een mondelinge toelichting.</i>	

3. Gegevens worden vertrouwelijk en veilig behandeld en opgeslagen (max. 3 punten)	Aantal punten
a. <i>Risico-inschatting</i> In hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?	1
b. <i>Risico-dekking</i> Hoe wordt geanticipeerd op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?	
<i>Opmerkingen</i> <i>De data worden geanonimiseerd. Over de data opslag en bewaartermijn wordt niets opgemerkt. Zie ook data-protocol FSW</i>	

4. Data verzameling moet noodzakelijk en voldoende relevant zijn (max. 1 punt)	Aantal punten
a. <i>Risico-inschatting</i> In hoeverre is dit punt van toepassing/aan de orde in het voorgesteld onderzoek?	1
b. <i>Risico-dekking</i> Hoe wordt geanticipeerd op deze risico's in het voorgestelde onderzoek?	
<i>Opmerkingen</i> <i>Het aantal participanten is niet te groot en dit aantal is berekend op de opbrengst van het onderzoek.</i>	

Bijlage E Navolgbaar data verzamelen en analyserenData verzamelen:

In totaal zijn er 6 koppels die deelnemen aan het onderzoek. Zij worden eerst individueel en vervolgens in het koppel samen geïnterviewd. Dit levert in totaal 18 interviews op.

De individuele interviews zijn open interviews. Alle participanten worden door dezelfde persoon geïnterviewd, om consistentie in de interviews te bereiken. Om er zeker van te zijn dat bepaalde onderwerpen aan bod komen, wordt er tijdens de interviews gebruik gemaakt van een onderwerplijst (tabel 1). Daarnaast is er voor de geïnterviewde genoeg ruimte om andere onderwerpen in te brengen.

Deze interviews worden met toestemming van de participant opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De participant leest het verslag na en geeft eventuele opmerkingen of gewenste wijzigingen door.

Het tweede interview in koppels is wederom een open interview. Ditmaal is het interview erop gericht dat de participanten consensus bereiken over wat zij zien als de belangrijkste voorwaarden en kenmerken van een positieve samenwerking tussen generaties. Dit is ook de enige vraag die de interviewer stelt, daarnaast treedt de interviewer op als gespreksleider tussen de twee en laat begrippen toelichten.

Ook deze interviews worden opgenomen, getranscribeerd en ter goedkeuring aan de participanten voorgelegd.

Tabel 1***Onderwerplijst open interviews intergenerationeel samenwerken***

Onderdeel	Onderwerp	Deelonderwerpen
Kenmerken	Transfer (Eraut, 2004; Harvey, 2012; Nonaka, 1994)	Manier van kennisdeling Wederkerigheid Interactie
Voorwaarden	Waardering kennis (Borgatti, & Cross, 2003)	Kennis van andermans kennis Openstaan voor andere kennis
	Overeenkomsten herkennen (Bontekoning, 2015)	Manier van werken Opvattingen
	Drie dimensies van nabijheid (Boschma, 2005; Wade-Benzoni, 2002)	Fysieke nabijheid Cognitief: denkniveau, werkervaring Sociaal: vertrouwen, empathie, relationele band, respect

Data analyse:

De data wordt geanalyseerd volgens de stappen uit de methode van Boeije (2009).

1. In totaal worden er 6 koppels individueel geïnterviewd. Op het moment dat de data verzameld is bij drie koppels vindt er een **open codering** plaats. De interviews zijn getranscribeerd en de onderzoeker gaat deze data segmenteren. De fragmenten

worden voorzien van een code. In dit stadium wordt nog geen selectie gemaakt in relevantie.

Als onderzoeker begin je niet helemaal blanco aan een onderzoek. Tijdens de fase van open codering zijn er een aantal *sensitizing concepts* die in het hoofd van de onderzoeker al een rol spelen. Deze staan hierboven in tabel 1 beschreven. Het open coderen levert een codelijst op.

2. De interviews met de overige drie koppels worden uitgevoerd en getranscribeerd. De codeboom die opgesteld is in fase 1 wordt getest en vergeleken met nieuw materiaal. De eerste vraag die beantwoord moet worden is de vraag of de codeboom de nieuwe data voldoende dekt, zo niet dan moeten er codes toegevoegd worden. Er wordt gekeken of alle data de goede code heeft gekregen en wellicht moeten hierin aanpassingen gedaan worden. Daarnaast kan het zijn dat codes synoniemen voor elkaar zijn, misschien moeten deze dan samengevoegd worden. Fragmenten die dezelfde code hebben gekregen worden naast elkaar gelegd om te onderzoeken wat de overeenkomsten of verschillen zijn. Het belangrijkste in deze fase is dat er gekeken wordt of er hoofd- en subcodes zijn. De subcodes moeten onder de hoofdcodes geplaatst worden. Op deze manier krijgt het onderzoek focus. Deze codelijst kan verwerkt worden tot codeboom, waarin codes vallen onder een concept. In deze fase wordt ook aan een medestudent gevraagd om een interview te coderen met behulp van de codeboom om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid vast te stellen. Hierop volgt de stap van **axiaal coderen** waarbij de data dient om codes te beschrijven.
3. Er volgt daarna weer een nieuwe ronde dataverzameling. Deze keer worden de interviews afgenomen bij het koppel samen. Op dit moment zijn er al ideeën bij de onderzoeker over hoe de losse categorieën samenhangen. Het interview zal erop gericht zijn om hier meer inzicht in te krijgen. Hierop volgt de fase van **selectief coderen**, met als doel om toe een conceptueel model te komen. Er wordt gezocht naar een hoofdcategorie die beschrijft en verklaart wat er geobserveerd is in de interviews. Om dit te doen zoekt de onderzoeker naar thema's die terugkomen in de interviews, wat is de hoofdboodschap die de participanten proberen over te brengen? Hoe verhouden deze thema's en boodschappen zich tot elkaar? Met de laatste interviews kan de onderzoeker testen of alle data past binnen wat er beschreven is binnen het conceptueel model.

Onderzoeksethiek

1. Eerlijkheid en zorgvuldigheid

Binnen mijn onderzoek zal ik alles naar waarheid vermelden. Het doel is om een bijdrage te leveren aan wat er bekend is over het onderzochte onderwerp. Ik zal daarom ook geen resultaten opnemen die niet gebaseerd zijn op de data en zal kritisch zijn op de reikwijdte van het onderzoek.

Alle participanten aan mijn onderzoek zijn uitvoerig geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de procedure. Voorafgaand aan deelname hebben zij een informed consent getekend.

2. Betrouwbaarheid

Alle data wordt werkelijk verzameld. Deze worden opgeslagen op een beveiligde plaats en zijn beschikbaar ter controle. Op het moment dat data niet opgenomen wordt in de resultaten, wordt dit beargumenteerd.

3. Controleerbaarheid

Om het onderzoek replicateerbaar te maken wordt het hele onderzoek goed gedocumenteerd. In het onderzoeksverslag zijn de keuze van de onderzoeksvraag, de opzet van het onderzoek, de keuze van de methode en verwijzing naar geraadpleegde bronnen opgenomen.

Van de interviews zijn geluidsopnamen gemaakt, welke vervolgens getranscribeerd zijn. De getranscribeerde interviews zijn vervolgens geanonimiseerd. De data wordt opgeslagen op een externe schijf die beveiligd is met een code. Deze onderzoeksgegevens worden ten minste 10 jaar bewaard. Deze gegevens zijn opvraagbaar bij de onderzoeker.

De stappen in de analyse van de data worden in een logboek vastgelegd. De diverse codebomen die vorm hebben gekregen zijn voorzien van datum. Zo is het proces te volgen vanaf de eerste stap. Aantekeningen die gemaakt zijn tijdens de verschillende stappen in de data-analyse, worden bewaard en zijn ter inzage opvraagbaar.

Referenties:

Boeije, H. (2009). *Analysis in Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.

Bijlage F Voorkomen van plagiaat

Op het moment dat je bezig bent met literatuurstudie, zwerf je soms van het ene naar het andere wetenschappelijk artikel. Interessante onderdelen kopieer ik in een apart bestand. Het gevaar ligt op de loer dat je het overzicht kwijt raakt en niet meer weet waar bepaalde woorden vandaan komen.

Om te voorkomen dat ik plagiaat pleeg heb ik het volgende plan opgesteld:

- Bij het bestuderen van literatuur, verzamel ik interessante onderdelen in een tabel. Onderdeel van de tabel is het overnemen van titel, auteur(s) en jaartal van publicatie. Zo is het altijd duidelijk waar het vandaan komt en hoe het ook terug te vinden is.
- Zodra in het onderzoeksverslag iets opgenomen wordt dat niet van mezelf is, voeg ik gelijk alle gegevens toe aan de literatuurlijst. Als dit nog niet volgens de APA-regels is, wordt de bron gemarkeerd. Dit is een herinnering.
- De structuur van een stuk tekst leg ik van tevoren vast. Door te werken met een schrijfplan, is het gemakkelijk om iets in eigen woorden op te schrijven. Je weet wat de gedachtelijn is.
- Gebruik nooit ctrl-v in het verslag zelf. Iets wat interessant is om op te nemen, wordt eerst geparafraseerd. Als ik merk dat dit niet lukt, dat het grootste gedeelte van de woorden nog staan zoals in de oorspronkelijke tekst, dan wordt de tekst opgenomen als citaat (volgens de APA-regels).