

Onboarding van hybride docenten

Adviesrapport

Marga van der Ploeg

Voor het vak 'Stage & Advies' aan Tilburg University

Stage-organisatie: Brainport Development

Begeleider: Mieke Zijlstra

Februari – juli 2020

Inhoud

Inleiding	3
Definities	4
Methoden.....	4
Resultaten – best practices	5
Resultaten – hybride docenten.....	7
Resultaten – teamleider in het onderwijs/matcher.....	8
De fundering van het advies	9
Het concrete advies	10
Implicaties en limitaties.....	13
Bijlagen	14
Bijlage 1: Literatuuronderzoek.....	14
Bijlage 2: Interviewleidraden	23
Bijlage 3: Interview samenvattingen	26
Bijlage 4: Informatie vooraf voor hybride docent	40
Bijlage 5: Voorbeeld dagprogramma introductiedag	40

Inleiding

Vanaf januari 2020 loopt er binnen Brainport Development een project over Hybride Tech docenten in de regio Brainport Eindhoven. Dit project valt onder de afdeling *People*. Deze afdeling richt zich op projecten rondom onderwijs en arbeidsmarkt in de regio Brainport Eindhoven. De pilot wordt als volgt beschreven door de onderzoekers en medewerkende partijen: Om het tekort aan techniekdocenten in het onderwijs op te vangen wordt in januari 2020 een tweejarige pilot gestart waarin 100 technici uit het bedrijfsleven worden ingezet als hybride techniekdocent in het onderwijs. Zo kan de verbinding tussen onderwijs en bedrijfsleven worden versterkt.

Deze pilot heeft een tweedelig doel: ten eerste is het doel het ontwikkelen en evalueren van een monitorinstrument om het proces en resultaat van screening, matchmaking, opleiding, inzet en begeleiding van hybride tech-docenten te volgen. Ten tweede is het inzicht verkrijgen in succesfactoren, dilemma's en knelpunten rondom de inzet van hybride tech-docenten in het (beroeps)onderwijs. Bij dit onderzoek zijn aan de ene kant onderwijsinstellingen, van verschillende niveaus en doelgroepen, betrokken en aan de andere kant bedrijven, zoals ASML en TMC. De uitvoering van dit onderzoek is vooral een samenwerking tussen Brainport Development en verschillende departementen van Fontys.

Als aansluiting en aanvulling op de pilot, wordt een adviesrapport geschreven. De opdracht is om onderzoek te doen naar de onboarding van hybride tech-docenten en de resultaten van dat onderzoek te verwerken in een advies voor de partijen die betrokken zijn bij deze pilot. Vanuit de eerste ervaringen van onderzoekers betrokken bij de pilot blijkt dat de ontvangst, het inwerken en de begeleiding van de hybride docent belangrijk is voor de mate waarin hybride docentschap een succes is. Brainport Development wilde hier graag meer over weten en advies over de beste invulling van een onboardingsprogramma voor hybride docenten vanuit de onderwijsinstelling. De opdracht voor het adviesrapport sluit aan bij het tweede doel van de pilot: het inzicht verkrijgen in succesfactoren, dilemma's en knelpunten rondom de inzet van hybride tech-docenten in het (beroeps)onderwijs.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: 'Welke elementen heeft een effectief onboardingsprogramma voor hybride docenten?' Hieruit ontstaan meerdere deelvragen die aan bod zullen komen. Wat zijn elementen van effectieve onboarding in het algemeen? Welke elementen kunnen we toepassen bij de onboarding van hybride docenten? Deze vragen worden vooral beantwoord in het literatuuronderzoek (toegevoegd in bijlage 1). Andere deelvragen gaan over hoe onboarding van nieuwe docenten nu is geregeld in het onderwijs en hoe andere organisaties in de praktijk hun onboarding regelen. Deze deelvragen zullen in het adviesrapport behandeld worden. Daarnaast zal hierin worden geanalyseerd welke elementen van die onboardingsprogramma's toepasbaar zijn op het onboardingsprogramma van hybride docenten en wat er van andere onboardingsprogramma's te leren valt om uiteindelijk het antwoord op de hoofdvraag te kunnen formuleren.

Definities

Onboarding is een Engelse term waarmee de combinatie van de introductie van een nieuwe medewerker, inclusief informatievoorziening vooraf, en het leerproces in de eerste honderd dagen wordt bedoeld. Met hybride doceren wordt bedoeld dat mensen uit het bedrijfsleven hun kennis en praktische vaardigheden inzetten in het onderwijs. In de pilot gaat het om technisch geschoolde werknemers, werkzaam in het bedrijfsleven, die voor vier tot acht uur per week aan de slag gaan als techniek docent op verschillende onderwijs niveaus. In bijlage 1 is het volledige literatuuronderzoek, wat hoort bij dit adviesrapport, bijgevoegd. Hierin worden de termen ‘onboarding’ en ‘hybride docenten’ uitvoeriger besproken en uitgelegd.

Methoden

Begonnen wordt met een literatuuronderzoek. Deze is als bijlage toegevoegd aan dit adviesrapport (bijlage 1). Daarin staan theorieën over onboarding in het algemeen en hybride docenten centraal. Aan het eind van dit literatuuronderzoek zullen theorieën over hybride docentschap en onboarding worden gecombineerd. Daarna worden verschillende mensen geïnterviewd. Aan alle geïnterviewden wordt gevraagd of ze het goed vinden om met naam en organisatie in dit rapport te staan of dat ze liever volledig geanonimiseerd willen worden. Eén geïnterviewde heeft gekozen voor een volledige anonieme verwijzing en verwerking van de resultaten, naar deze organisatie wordt verwezen als ‘een bedrijf in Brabant’. Het doel verschilt per interview. Ten eerste worden twee organisaties geïnterviewd die een uitgebreid onboardingsprogramma hebben uitgewerkt en uitvoeren voor hun nieuwe werknemers. Die interviews kunnen gebruikt worden om elementen uit hun onboardingsprogramma te identificeren die ook toepasbaar zijn in de onboarding van hybride docenten. Hiervoor zijn de gemeente Helmond en een bedrijf in Brabant (anoniem) geïnterviewd. Het interview met de gemeente Helmond is met strategisch adviseur arbeid, organisatie en gezondheid Mieske Seegers-de Jong. Voorheen is zij meerdere jaren de manager van ontwikkeling en mobiliteit geweest binnen de gemeente Helmond. Dit interview is face-to-face gehouden. Het interview met het bedrijf in Brabant is met een medewerker van de HR-afdeling en was wegens de Covid-19 omstandigheden telefonisch. Deze mensen worden gecontacteerd via werknemers op de afdeling *People* bij Brainport Development. Zij kennen de organisaties en hun onboardingsprogramma's goed en hebben aangeraden deze mensen te interviewen.

Ten tweede worden hybride docenten geïnterviewd, die in het kader van deze pilot geplaatst zijn bij een onderwijsinstelling. Deze interviews kunnen worden gebruikt om te specificeren waar hybride docenten voordelen zien van hybride docentschap, waar ze tegenaan lopen met hybride doceren, hoe ze de onboarding en begeleiding hebben ervaren en wat er (nog meer) nodig is op dat gebied. Twee hybride docenten worden benaderd en telefonisch geïnterviewd. De contactpersoon van Brainport Development bij het bedrijf TMC neemt contact op met Ignacio Vazquez en Julio Rodriguez. Aangezien beiden van niet-Nederlandse komaf zijn, wat wegens het geringe aantal hybride

docenten dat momenteel deelneemt aan de pilot en de hoeveelheid werk die de meeste hybride docenten al hebben, niet anders kon, worden de interviews in het Engels afgenomen. De interviewleidraden worden zo goed mogelijk vertaald naar het Engels, net als dat de antwoorden van de hybride docenten zo goed mogelijk zullen worden vertaald naar het Nederlands.

Ten derde wordt Henk Versluis geïnterviewd via Microsoft Teams. Hij is lang teamleider in het onderwijs geweest. Daarnaast is hij betrokken bij de pilot als matcher. Een matcher zijn houdt in dat je werknemers uit bedrijven met interesse voor het onderwijs plaatst bij een onderwijsinstelling met interesse in hybride docenten. Vanuit beide perspectieven kan inzicht worden gegeven wat betreft de huidige situatie van begeleiding van nieuwe docenten en hybride docenten en in wat een teamleider nodig heeft om een hybride docent goed in het team te laten passen.

Dit is een kwalitatief onderzoek met semi gestructureerde interviews. Voor elk interview is een interviewleidraad uitgewerkt. De topics staan vast, maar binnen de topic is ruimte om vervolgvragen te stellen, ergens op in te haken of de volgorde te veranderen. Welke aspecten zeker bevestigd dienden te worden, is bepaald aan de hand van aspecten die terugkomen in de literatuur, beschreven in de literatuurstudie die als bijlage aan dit adviesrapport is toegevoegd. De interviewleidraden zijn te vinden in bijlage 2.

Na het afnemen van de interviews zijn deze samengevat. Aantekeningen die zijn gemaakt tijdens het interviewen en de geluidsopnamen hebben gezorgd voor een zo compleet mogelijke en uitgebreide samenvatting, met zo precies mogelijk dezelfde woorden als de geïnterviewde zelf gebruikt. Uitgebreide samenvattingen van alle interviews zijn te vinden in bijlage 3.

De belangrijkste resultaten van elk interview zullen apart worden besproken. Daarna worden de interviews die bij elkaar horen (de twee hybride docenten en de twee best practices) gecombineerd en wordt aangegeven waar zij overeenkomen en waar zij verschillen. Per interview wordt bepaald wat daaruit meegenomen kan worden in de onboarding van hybride docenten en hoe ze elkaar aanvullen. Alle resultaten van de interviews en de conclusies van het literatuuronderzoek zullen worden gebruikt in het uiteindelijke advies.

Resultaten – best practices

Ten eerste, de gemeente Helmond. Bij de gemeente Helmond is er veel aandacht besteed aan de onboardingperiode. Er wordt onderscheid gemaakt tussen nieuwe werknemers die vanuit een andere overheidsorganisatie komen, die het zogenoemde ‘intercity programma’ volgen en werknemers met een niet-overheidsachtergrond, die het zogenoemde ‘sprinter programma’ volgen. Het ‘sprinter programma’ is iets uitgebreider en heeft meer workshops. In beide programma’s zijn niet alle workshops formeel verplicht, maar veel wel. Nieuwe managers volgen soms andere workshops, omdat die beter passen in de functie die ze gaan vervullen.

Nieuwe werknemers krijgen twee boekjes waarin informatie staat om te lezen en waarin opdrachten staan om te doen. De ene heet ‘my gemeente Helmond notes’. Dit is een algemeen boekje,

waarin kleine opdrachtjes staan en informatiepagina's om de organisatie te leren kennen op gebied van visie, beleid, strategie, doelstellingen, normen en waarden. De andere is 'Het 100 dagen werkboek', wat vanaf volgend jaar aangepast gaat worden naar 60 dagen. Dit is een boek dat de structuur van het onboardingsprogramma volgt. Per week wordt uitgelicht welke workshops er zijn, staan er oefeningen in en leert de nieuwe werknemer de organisatie een beetje beter kennen. Het doel is om de organisatiestructuur en organisatiestructuur, samen met de (huis)regels, het beleid en de voorschriften te leren kennen. Bovendien is het doel om te beginnen met een netwerk op te bouwen binnen en buiten de organisatie.

Op de introductiedag gaat het om verbazing en verrassing. Indruk maken op nieuwe werknemers is belangrijk. "De eerste dag bij de Gemeente Helmond moeten mensen als een feestje ervaren. Mensen moeten binnen komen en heel blij worden dat ze voor de gemeente Helmond hebben gekozen," zegt Mieske Seegers-de Jong. De workshops die de werknemers in de weken daarna gaan volgen worden interactief gemaakt, collega's geven de workshop of er zit een spelelement in om het zo leuk en effectief mogelijk te maken. Na de onboardingsperiode, kunnen werknemers van de gemeente deelnemen aan workshops in de 'Helmond Academy' om te blijven leren en ontwikkelen. De gemeente staat voor een open cultuur, met duidelijke verwachtingen en snelle momenten van feedback.

Het blijven benadrukken van het belang van onboarden is relevant. Er moet echt tijd voor vrijgemaakt worden. Mieske Seegers-de Jong zegt in het interview: "Het is continu werken voor kwaliteit van het hele proces. Je moet bij de actualiteit blijven en je moet iemand hebben die gepassioneerd aan de kar trekt, want dan gaat het pas lopen." Elk jaar wordt het hele proces geëvalueerd en wordt het programma verbeterd. Het is belangrijk om enerzijds enthousiaste mensen te hebben die het onboardingsprogramma uitvoeren en anderzijds te strategie achter het onboardingsprogramma goed uit te denken.

Ten tweede het bedrijf. Het bedrijf heeft meerdere locaties in Brabant. Ze vinden onboarding belangrijk om zo nieuwe werknemers te binden en te boeien. De introductiedag bestaat uit een ochtend- en een middagprogramma. Het ochtendprogramma vindt plaats op de locatie waar de nieuwe werknemer gaat werken. In de middag gaan de nieuwe medewerkers naar een centrale locatie. Het indruk maken op nieuwe werknemers is hierbij ook heel belangrijk, dit wordt bijvoorbeeld bereikt door een toespraak van de directeurs. "Dit zorgt voor een wauw-factor voor nieuwe medewerkers, omdat het bijzonder is dat zij tijd vrij maken om nieuwe werknemers welkom te heten en ze een goed verhaal vertellen," vertelt de geïnterviewde. Van tevoren krijgen nieuwe werknemers minimale informatie. Alles wordt op de eerste dag besproken of aangereikt.

Er is een vast contactpersoon waar nieuwe werknemers terecht kunnen: de discipline manager. Voor één van de Bv's van het bedrijf, waar veel buitenlandse expats werkzaam zijn, is een buddy-systeem opgezet. Nieuwe werknemers worden gekoppeld aan een ervaren werknemer, met zoveel mogelijk dezelfde (culturele) achtergrond, om wegwijs te worden in het bedrijf en in Nederland. Op

het intranet is een hele onboardingspagina gemaakt. Hierop is veel informatie te vinden, over doelstellingen, normen en waarden van het bedrijf, over wie waar werkzaam zijn in welke functie en over praktische zaken.

Resultaten – hybride docenten

Allebei de geïnterviewde hybride docenten waren erg enthousiast over de mogelijkheid om werkzaam te zijn binnen een onderwijsinstelling naast het werken in een bedrijf. Ze benoemden de uitdaging en de variatie als aspecten die het leuk maakte voor ze. Het bedrijf waar ze werken, was erg ondersteunend en hulpvaardig bij deze pilot, gaven ze aan. De begeleiding vanuit de onderwijsinstelling verschilde bij allebei.

De eerste hybride docent heet Ignacio Vazquez. Hij werd coach bij bachelor projecten op de technische universiteit in Eindhoven naast zijn werk als consultant van TMC voor het bedrijf DAF. Vooraf wist hij dat hij een ondersteunende rol zou krijgen op de universiteit, maar hoe precies, was nog erg onduidelijk. Elke week kwamen hij, de andere coaches en de professor bij elkaar om met elkaar de invulling van het vak te bespreken. Uiteindelijk vond hij dat meedenken en dat nog niet alles vast lag, juist heel leuk. Hij kon met vragen altijd terecht bij de cursuscoördinator. Hij waardeerde het bijvoorbeeld heel erg dat hij mocht deelnemen aan workshops aangeboden door de universiteit, dit is een hele investering en hij voelde zich daardoor erkend. Hij heeft geen buddy toegewezen gekregen. Dat vond het niet heel erg, maar hij denkt dat het voor toekomstig hybride docenten fijn kan zijn om ervaringen uit te wisselen met andere hybride docenten. Hij ervaart het plannen en indelen van zijn agenda als lastig, en dan vooral omdat verschillende organisaties, verschillende platforms hebben met email, agenda's, manieren van communiceren en manieren van online vergaderen die hij allemaal moet kennen en bijhouden. Het hebben van een kort onboardingsprogramma en wat meer uitleg over de systemen van de universiteit lijkt hem erg fijn. Verder zou hij graag meer informatie willen over de langere termijn en wat de groeimogelijkheden zijn voor hybride docenten.

De tweede hybride docent heet Julio Rogdriguez. Hij ging werkcolleges geven op de Fontys, naast zijn werk van TMC voor het bedrijf Settels Savenije. Op de eerste dag dat hij op de Fontys kwam, kreeg hij een rondleiding door het gebouw, kreeg hij zijn benodigde materialen met uitleg daarbij en werd hij voorgesteld aan collega's. Hij voelde zich meteen welkom. Hij kreeg de benodigde materialen voor zijn lessen opgestuurd. Ook praatte hij met een hybride docent van een ander vak. De docente die het vak vorig jaar had gegeven, is zijn vaste aanspreekpunt en daar is hij erg blij mee. Ook nu het onderwijs online plaatsvindt, helpt zij hem waar nodig. Het snel feedback krijgen was in zijn geval wat lastig, maar dat vindt hij niet erg. Hij was juist extra nerveus geweest als er iemand achterin de klas mee zou hebben zitten kijken met zijn lessen. Aangezien hij in één week vier of vijf keer ongeveer dezelfde les gaf, kon hij zichzelf steeds verbeteren. Hij was niet vaak aanwezig op de hogeschool, maar als hij er was, vond hij het leuk om met andere docenten te praten. Die docenten hadden ook interesse en respect voor hem. Hij denkt dat hybride docenten in theorie dezelfde

onboardingsactiviteiten nodig hebben als andere nieuwe docenten, zoals een rondleiding, kennismaking met collega's, overhandiging van materialen en een vast aanspreekpunt.

Resultaten – teamleider in het onderwijs/matcher

Het hebben van hybride docenten in je team, kan om meerdere redenen erg voordelig zijn voor een teamleider op een onderwijsinstelling, volgens de derde geïnterviewde persoon Henk Versluis. Ten eerste is dat door de connectie met de buitenwereld, het verbinden van theorie en praktijk. Het regelen van stageplekken wordt bijvoorbeeld makkelijker. Ten tweede door de nieuwe kennis die hybride docenten meebrengen. “Hybride docenten brengen nieuwe inzichten op technisch vlak mee en kunnen met praktijkverhalen komen,” zegt Henk Versluis. Ten derde doordat het kan zorgen voor flexibiliteit. Henk Versluis geeft aan: “Het is afhankelijk van hoe je het inregelt, want als je het slim inregelt, ben je ook eigenlijk heel flexibel. Als je de juiste contacten hebt (...) kun je zeggen ik heb nu iemand nodig. Een hybride docent kan vaak op korte termijn, voor pak en beet zes weken ingezet worden en is weer weg. Dus je bent heel flexibel met je inzet.” Tot slot kan het andere docenten in je team weer laten beseffen dat docentschap echt een vak is. Als docenten weten dat de hybride docent dingen lastig vindt, die zij heel vanzelfsprekend vinden is dat goed voor hun zelfvertrouwen. Anderzijds houdt het ook je team scherp als een hybride docent onderwijskundige zaken juist wel heel goed doet.

Er zijn ook zaken waar onderwijsteamleiders tegenaan kunnen lopen. Het bevoegdheidsstelsel in Nederland bijvoorbeeld. Daarnaast kan het opstellen van de contracten voor hybride docenten lastiger zijn. Als onderwijsinstelling moet je echt geld en moeite investeren om een hybride docent te laten slagen. Het plannen met een hybride docent is ook lastig voor collega's. Verder zou het voor kunnen komen dat collega's het gevoel hebben dat de hybride docent hun geld op komt strijken of komt pottenkijken in het onderwijs en wel even vertelt hoe het allemaal zou moeten. Dit ligt aan de insteek van individuele werknemers.

Het verschil tussen hybride docenten en 'gewone' docenten is dat de hybride docenten uit het bedrijfsleven komen en dus een veel sterkere productiedrang voelen, terwijl je in het onderwijs niet aan het eind van de dag een student aflevert. “Je levert wel wat op, maar je levert niet op wat je in het bedrijfsleven oplevert. Je wordt daar ook niet op afgerekend. Als jouw studenten onvoldoenden halen wordt je daar niet op afgerekend, maar iemand in het bedrijfsleven wordt er wel op afgerekend als hij zijn target niet haalt,” zegt Henk Versluis. Als de hybride docenten daaraan gewend zijn, gaan ze het onderwijs beter begrijpen.

Een beginnende 'gewone' docent wordt op de eerste dag rondgeleid, heeft een gesprek met de teamleider of intern begeleider en gaat eerst met iemand anders mee de klas in. Na ongeveer twee weken komt de docent zelf alleen voor de klas te staan. Na de eerste les is er altijd even iemand beschikbaar om mee na te praten. Van tevoren krijgen nieuwe docenten de studiegids, klassenlijsten en informatie over het type onderwijs opgestuurd. Hierin is vaak ook een netwerk overzicht te vinden.

Een nieuwe docent krijgt op veel onderwijsinstellingen een buddy toegewezen. Deze persoon krijgt uren om de nieuwe docent te helpen. Er is vaak wel centraal onboardingsbeleid, maar elke afdeling vult dit anders in naar behoefte. Henk Versluis legt uit hoe dit komt: “Stel je komt in een bouwteam, dan zit je in een praktijkzaal (...) en wordt er gezegd ‘weet je wat we doen, je kijkt twee weken mee, en krijgt dan de verantwoording over de groep (...). Kom je bij team economie, waar klassikale lessen veel belangrijker zijn en waar groepen leerlingen je klaslokaal in stormen, gaan zitten en gaan horen wat de docent zegt, dan werkt daar een heel andere sfeer (...), dat moet heel anders begeleid worden.”

Hybride docenten worden niet meegenomen met alle ins- en outs van de organisatie. “Hybride docenten worden op expertise ingevlogen. Er wordt veel meer gefocust op de inhoud van het vak,” zegt Henk Versluis hierover. Betrokkenheid van en met een hybride docent is lastiger dan met een fulltime docent. Het kost tijd en energie vanuit beide partijen. Het is belangrijk dat de onderwijsinstelling de hybride docent een warm welkom geeft. Daarna moet je ze het gevoel blijven geven dat ze ertoe doen. “Je moet de persoon een thuisgevoel geven, eigenaarschap geven (...), terugkoppeling geven van -hoe loopt het, hoe gaat het, hoe is het ermee- en het ertoe doen. Daarmee bedoel ik dat als je een vrijdagmiddagborrel hebt, dat die persoon ook uitgenodigd wordt voor de vrijdagmiddagborrel. En daar kan je gewoon bij zeggen: ik snap dat je er niet kunt zijn, maar we willen wel dat je onderdeel bent van.,” zegt Henk Versluis. Ook het krijgen van het kerstpakket, uitnodigingen krijgen voor andere activiteiten, zoals aan het einde van het studiejaar, en het ontvangen van de nieuwsbrief en berichten uit de directie noemt hij als voorbeelden om betrokkenheid te creëren.

Tot slot merkt Henk Versluis op dat financiën een grote rol gaan spelen in het wel of niet slagen van hybride docenten. “Dit gaat nog niet eens zo zeer over financiën in de zin van krijg ik betaald voor mijn job, als wel kan ik een hybride docent betalen.” Onderwijsinstellingen kunnen niet altijd budget hebben voor hybride docenten. Een fulltime docent geeft meer zekerheid en vastigheid dan een hybride docent, iets wat scholen vaak fijner vinden. Daarnaast werkt het onderwijs nog veel in fte en het bedrijfsleven in contanten, dat is een groot verschil, want de ene fte kan veel duurder zijn dan de andere en dat kan frictie opleveren.

De fundering van het advies

Een onboardingsprogramma ontwikkelen voor hybride docenten is belangrijk. De literatuur laat zien dat de verschillende elementen van onboarding positieve uitkomsten hebben. Prestaties zullen omhooggaan, de werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie zullen stijgen en werknemers zullen minder snel vertrekken. In de literatuur worden verschillende dingen aangeduid die belangrijk en effectief zijn in een onboardingsprogramma: informatie voor een nieuwe werknemer en de socialisatie van een nieuwe werknemer. De informatie moet gaan over de organisatie, het netwerk van mensen binnen en buiten de organisatie en de taak van de nieuwe werknemer. De informatie die wordt verstrekt voor de echte eerste werkdag in de vacature of in sollicitatiegesprekken is ook relevant. Voor de socialisatie van de nieuwe werknemer is zowel het formele als het informele gedeelte belangrijk.

Deze hebben een wisselwerking met elkaar, blijkt uit onderzoek: formele activiteiten georganiseerd door de organisatie kunnen de informele socialisatie aanmoedigen. Een voorbeeld van een formele activiteiten die de literatuur geeft die een organisatie kan opzetten is een mentorsysteem.

De literatuur laat zien dat er aan het onboardingsproces gewerkt moet worden vanuit twee kanten. Het moet vanuit de organisatie en de werknemer komen. In het interview met de onderwijsteamleider wordt dit ook expliciet aangegeven. Dit adviesrapport heeft als doel om te adviseren over het onboardingsproces vanuit de onderwijsinstelling, dus daar zal het concrete advies zich op richten.

Uit de interviews met de best practices en de onderwijsteamleider blijkt dat het hebben van een introductiedag een goede formele activiteit is om als organisatie te organiseren. Het is onrealistisch en onpraktisch om alles uit uitgebreide onboardingsprogramma van de gemeente Helmond te gebruiken in het onboardingsprogramma voor hybride docenten. Dat komt omdat hybride docenten voor een korte periode, minder uren per week werkzaam zijn op een onderwijsinstelling. Het hebben van een goed, serieus en precies uitgedachte strategie kan wel worden toegepast. Het bedrijf in Brabant dat is geïnterviewd werkt met een buddy-systeem, wat lijkt op het mentorsysteem wat wordt aangeraden in de literatuur. De onderwijsteamleider gaf aan dat een buddy-systeem vaak al bestaat binnen onderwijsinstellingen, dit kan toegepast worden voor hybride docenten.

Uit de ervaringen van de twee geïnterviewde hybride docenten blijkt dat welke onboardingsactiviteiten er nu zijn voor hybride docenten erg verschilt per onderwijsinstelling. Bovendien is de onboarding die deze twee hybride docenten hebben gehad heel beperkt. Zij geven aan dat het fijn is om sowieso praktische informatie te krijgen. Het uitgenodigd worden voor activiteiten is een belangrijke blijk van waardering en kan betrokkenheid vergroten. De onderwijsteamleider geeft ook aan dat actief betrokken worden bij de organisatie heel belangrijk is. De twee hybride docenten vinden het fijn om ervaringen uit te wisselen met andere hybride docenten. Door het nu nog kleine aantal hybride docenten kan dat lastig zijn binnen één onderwijsinstelling. Intervisiebijeenkomsten georganiseerd door meerdere onderwijsinstellingen samen, zouden dan de oplossing kunnen zijn.

Voor het schrijven van de concrete adviezen wordt bovenstaande meegenomen en worden de voorbeelden uit het literatuuronderzoek van de handreikingen voor onboarding binnen gemeenten en waterschappen gebruikt. Daarnaast worden alle zaken die de geïnterviewden aangaven zo goed mogelijk ingepast.

Het concrete advies

Het concrete advies wordt opgedeeld in drie categorieën: De informatie vooraf (1), de introductiedag (2) en de begeleiding daarna (3).

Te beginnen met de informatie vooraf. Hybride docenten hebben andere informatie nodig over de visie, achtergrond en het onderwijstype van de onderwijsinstelling nodig, dan gewone docenten, blijkt uit de interviews. Ze hebben beknoptere informatie nodig over de achtergrond van de

onderwijsinstelling, maar juist meer over praktische zaken, omdat ze het onderwijs nog niet kennen. Het beste zou zijn als een onderwijsinstelling één of twee A4'tjes stuurt met het belangrijkste om te weten van een school voor een hybride docent. Een voorbeeld hiervan is te vinden in bijlage 4. Dit praktische en overzichtelijke voorbeeld is mede geïnspireerd op de praktische handreikingen van onboarding die in het literatuuronderzoek zijn besproken. Verder laten de literatuur en de interviews zien dat het belangrijk is dat een hybride docent vooraf duidelijkheid heeft over zijn/haar rol en wat er wordt verwacht. Dit kan in de sollicitatie al gebeuren of in een gesprek tussen het moment van aannemen en de introductiedag.

Dan de introductiedag. De introductiedag is de eerste dag dat de hybride docent op de onderwijsinstelling komt, maar nog niet zelf onderwijs hoeft te geven of zich hoeft voor te bereiden. Of iemand voor één maand, zes maanden, twee jaar of langer komt werken bij de onderwijsinstelling, de eerste indruk en de eerste dag zijn heel belangrijk, bleek uit de interviews en de meer praktische literatuur over hoe andere organisaties de onboardingsperiode organiseren. De introductiedag is het beste als de dag zorgt voor verrassing, verbazing en verwondering met een gevoel van trots voor hun nieuwe werkplek bij de werknemers, benadrukten de geïnterviewden. Door een dag te organiseren laat je als werkgever zien, dat de nieuwe werknemer belangrijk is en gewaardeerd wordt. Mochten er hybride docenten beginnen op dezelfde dag als andere nieuwe docenten, bijvoorbeeld aan het begin van het jaar, is het leuk om hybride docenten mee te laten doen met (delen van) de introductiedag van gewone docenten. Hybride docenten die in de loop van een jaar beginnen, zullen vaker de enige nieuwe docent zijn, die op dat moment start. De introductie voor hybride docenten moet op maat gemaakt worden naar de specifieke behoeften van de hybride docent. Op de dag moet sowieso ruimte zijn voor praktische informatie volgens de geïnterviewden. Nieuwe hybride docenten moeten een rondleiding krijgen, het benodigde materiaal moet beschikbaar, overhandigd en uitgelegd worden en de docent moet worden voorgesteld aan andere (hybride) docenten. Het hebben van een moment met collega's en vooral het team waar de hybride docent werkzaam gaat zijn, is belangrijk. Hiervoor hoeven geen nieuwe momenten georganiseerd te worden, maar kan worden gekeken naar wat er al is. Op veel onderwijsinstellingen kunnen docenten bijvoorbeeld samen lunchen. Hierbij kan worden aangesloten. Kennismaken met de toegewezen buddy kan ook op deze dag. De rol van deze buddy verschilt weinig, met de rol van een buddy voor een 'gewone' nieuwe docent. Meer hierover bij de derde categorie van dit advies. Om de dag af te sluiten kan een borrel worden georganiseerd. Op deze manier kan de hybride docent verder kennismaken met collega's en geeft de organisatie ook de ruimte aan het informele socialisatie proces. Dit betekent dat er ruimte is voor persoonlijke kennismaking en voor luchtige gesprekken. Als de hybride docent als enige aanwezig is bij de introductiedag, is het organiseren van een aparte borrel niet nodig. Dan kan worden aangesloten bij een ander moment, wat sowieso al plaatsvindt. Op vrijdagden wordt er ter afsluiting van de week vaker wat gedronken en nagepraat door docenten op onderwijsinstellingen, hier kan een hybride docent dan bij meedoen. Momenten als de lunch, of informele samenkomsten niet op de eerste dag, maar in de eerste weken dat

een hybride docent werkzaam is, voldoen ook. Het is fijn om praktische informatie en informatie over andere mensen werkzaam op de onderwijsinstelling (netwerk) zelf terug te kunnen lezen op bijvoorbeeld een intranetpagina, die in veel organisaties al aanwezig is. Een hybride docent moet hiertoe toegang krijgen. Een voorbeeld van een dagprogramma voor de introductiedag is te vinden in bijlage 5 van dit rapport. Dit is geen programma dat 1 op 1 geïmplementeerd dient te worden, maar kan dienen ter inspiratie voor onderwijsinstellingen. Ook elementen hieruit zijn, los van elkaar, te gebruiken.

Ten derde de begeleiding. Zojuist is het hebben van een buddy al benoemd. Bij een hybride docent gaat het er vooral om dat die persoon laagdrempelig is om vragen aan te stellen. Ook het praten over onderwijs, over hoe een les is gegaan en over het werkveld, kan met een buddy. Het buddysysteem is een toepassing van het mentorsysteem dat in de literatuur wordt aangeraden en wat meerdere geïnterviewde ook aanraden om in te passen voor hybride docenten. De buddy moet ook zicht hebben op of er eventueel andere hybride docenten zijn binnen de onderwijsinstelling, waarmee de hybride docent ervaringen zou kunnen uitwisselen. De buddy is het meest effectief, als deze zich in vrijheid heeft aangemeld om een buddy te zijn voor een nieuwe collega en dus niet verplicht wordt om buddy te zijn. Als aanmelden als buddy vrijwillig is, zullen buddy's gemotiveerder zijn en de hybride docent beter willen en kunnen helpen. Vanuit de onderwijsinstelling kan dit bevorderd worden, bijvoorbeeld door buddy's toestemming te geven om uren te schrijven voor de bezigheden als buddy. Als er voldoende tijd en een goede match is tussen de mentor en diegene die een mentor heeft, is het systeem het meest effectief volgens de literatuur. De onderwijsinstelling kan, om ervaringen uitwisselen tussen hybride docenten te vergemakkelijken, twee keer per jaar, intervisie bijeenkomsten organiseren voor alle hybride docenten werkzaam binnen de onderwijsinstelling. Als er weinig hybride docenten werkzaam zijn binnen de onderwijsinstelling, kunnen hybride docenten ook geïnformeerd worden over intervisiebijeenkomsten die overkoepeld georganiseerd worden. Het initiatief hiervoor zou vanuit de pilot kunnen komen. Dat ervaringen uit kunnen wisselen wenselijk is, gaven de twee hybride docenten in een interview aan. De hybride docent moet met vragen naast bij de buddy, altijd terecht kunnen bij de onderwijsteamleider, leidinggevende of intern begeleider, maar dit is op de meeste scholen al het geval, dus ook hiervoor hoeft niks nieuws ontwikkeld te worden, maar hoeft het alleen passend gemaakt te worden. De onderwijsteamleider, leidinggevende of intern begeleider moet gesprekken inplannen met de hybride docent om te horen hoe het gaat, om feedback te geven en het te hebben over de toekomst. Wil een hybride docent actief blijven? Welke stappen kunnen nog gezet worden? Dat het fijn was om deze zaken te bespreken, kwam naar voren in de interviews. Onder de begeleiding valt ook het actief betrokken worden bij de onderwijsinstelling. Vanaf het moment dat de hybride docent werkzaam is op de onderwijsinstelling, moet de hybride docent de nieuwsbrief, berichten van de directie en uitnodigingen voor activiteiten ontvangen. Ondanks dat de hybride docenten minder vaak aanwezig zijn, is dit de beste manier om ze zich gewaardeerd en onderdeel te laten voelen van het docententeam blijkt uit de interviews.

Implicaties en limitaties

Het doen van een stage en het schrijven van een adviesrapport was de opdracht voor het tweedejaars vak ‘stage en advies’ in de studie Personeelwetenschappen aan Tilburg University. Dit betekent dat het onderzoek relatief klein is. Daarom moet worden uitgekeken met het trekken van harde, generaliseerbare conclusies. Het aantal respondenten in dit onderzoek is laag, slechts vijf mensen zijn geïnterviewd. In het advies wordt aangenomen dat deze interviews representatief zijn, maar om dit te bewijzen zal nader onderzoek moeten worden gedaan. De kans op toeval en subjectiviteit is aanwezig. Het had verder interessant geweest om meerdere teamleiders te interviewen, bijvoorbeeld ook teamleiders die niet spreken vanuit een dubbele rol, of minder op de hoogte zijn van hybride docentschap.

Bovendien is met de taal-issue in dit onderzoek geen rekening gehouden. De twee hybride docenten zijn in het Engels geïnterviewd, waarvoor eerst de vragen van het Nederlands naar het Engels zijn vertaald en vervolgens de antwoorden van het Engels naar het Nederlands zijn vertaald. Hierdoor kunnen fouten ontstaan, dus dit kan de betrouwbaarheid verlagen.

Dit advies is getoetst bij verschillende stakeholders: Brainport Development, onderzoekers en medewerkers vanuit de pilot en bij een bedrijf dat deelneemt aan de pilot. Daaruit kwam naar voren dat het heel handig kan zijn om onderwijsinstelling ook handvatten te geven over hoe ze de ‘gewone/huidige’ docenten moeten informeren over de komst van de hybride docent. Dit is een goede suggestie voor toekomstig onderzoek. Tot slot is het maken van een soort spoorboekje, zoals ze het bij de gemeente Helmond noemen, waarin per week beschreven staat welke begeleiding een hybride docent zou moeten krijgen, heel zinvol.

Bijlagen

Bijlage 1: Literatuuronderzoek

Inleiding

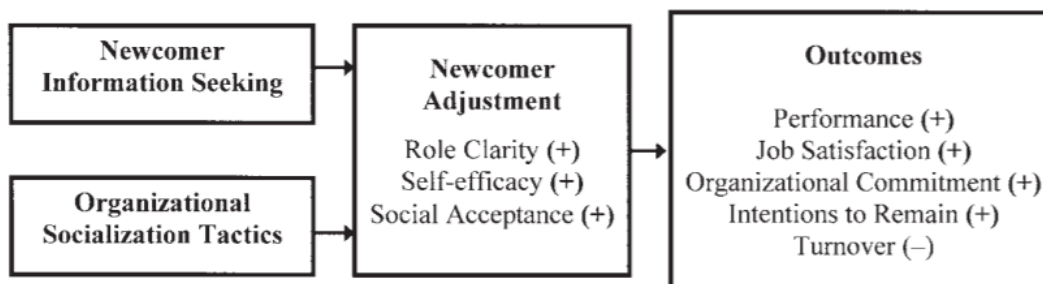
De hoofdvraag van dit onderzoek is: ‘Welke elementen heeft een effectief onboardingprogramma voor hybride docenten?’ In deze literatuurstudie zullen eerst theorieën over onboarding in het algemeen centraal staan. Daarna zullen theorieën over hybride docenten besproken en geanalyseerd worden. Tot slot wordt een begin gemaakt met het combineren van de theorieën, en dus met het beantwoorden van de gehele onderzoeksvraag. Het adviesrapport gaat daar vervolgens mee door.

Definitie: onboarding

Om te beginnen is een uitleg van het begrip ‘onboarding’ nodig. Onboarding is een Engelse term die verwijst naar een combinatie van de introductie van een nieuwe medewerker en het leerproces in de eerste honderd dagen (Verhoeven, 2014). Hieronder vallen de informatievoorziening vooraf, de eerste kennismaking op de (nieuwe) werkvloer en de begeleiding tijdens de eerste honderd dagen die een werknemer werkzaam is in de nieuwe organisatie. Belangrijke elementen zijn informatie en socialisatie om inpassing van werknemers in een bedrijf te bewerkstelligen (Bauer, Bodner, Erdogan, Truxillo & Tucker, 2007, p. 707). Ook ‘hoe worden nieuwe werknemers begeleid en gecoacht?’ en ‘hoe gaat het na de eerste kennismaking verder?’ zijn vragen en topics die vallen onder onboarding in dit onderzoek.

Elementen en effecten van onboarding

Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo en Tucker ontwikkelden een algemeen model op basis van een meta-analyse om aan te geven welke dingen belangrijk zijn voor een goed onboardingprogramma.



Afbeelding 1: Model of Newcomer Adjustment during Socialization (Bauer et al., 2007, p. 708)

Zij beargumenteren dat onboarding kan worden opgesplitst in twee delen. Het ene deel noemen ze newcomer information seeking en het andere deel noemen ze organizational socialization

tactics. Deze twee delen leiden via de mediatie van newcomer adjustment tot verschillende positieve uitkomsten. Prestaties zullen omhooggaan, de werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie zullen stijgen, daarnaast zullen werknemers minder snel vertrekken (Bauer et al., 2007, p. 708).

Newcomer information seeking (het eerste deel) bestaat uit drie verschillende delen: algemene informatie over vereisten van de baan, informatie over beoordelingscriteria en beloning en informatie over het relationele netwerk binnen de organisatie en hoe met elkaar om te gaan (Bauer et al., 2007, p. 709).

Organizational socialization tactics (het tweede deel) kunnen onderverdeeld worden in ten eerste de inhoud van het werk en trainingen die daarbij aangeboden kunnen worden. Ten tweede de context van het werk, om de nieuwe rol en het nieuwe takenpakket goed te leren kennen. En tot slot de sociale tactieken waaronder bijvoorbeeld positieve feedback krijgen, een vast aanspreekpunt hebben en de organisatie leren kennen, vallen (Bauer et al., 2007, p. 708).

Deze factoren hebben allemaal invloed op de mediërende variabele newcomer adjustment (het tweede blok in afbeelding 1). Role clarity gaat over dat het duidelijk is wat er van een werknemer verwacht wordt, qua taken, tijdschema en prioriteiten. Self-efficacy, ook wel task mastery genoemd, gaat over het vertrouwd worden met taken en beter worden erin. Social acceptance gaat over dat collega's en managers de nieuwe werknemer gaan vertrouwen (Bauer et al., 2007, p. 708).

Gedeelde verantwoordelijkheid

Vier jaar nadat Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo en Tucker een model opstellen om inzicht te krijgen in het proces van nieuwe werknemers, schreven Bauer en Erdogan samen opnieuw een paper om het belang van onboarding te bewijzen en het socialisatieproces uit te leggen. In dit paper beargumenteren Bauer en Erdogan dat de verantwoordelijkheid voor een goed en effectief socialisatieproces gedeeld wordt tussen de organisatie en de nieuwe werknemer. De nieuwe werknemer kan met zijn/haar gedrag en eigenschappen ook positief of negatief bijdragen aan de effectiviteit van de onboarding (Bauer & Erdogan, 2011, p. 52).

Dat socialisatie en onboarding van twee kanten moet komen, beargumenteert ook Oberfield. Hij verwijst in zijn boek over bureaucratische socialisatie naar twee perspectieven. Het ene perspectief gaat over socialisatie vanuit de werknemer, dus welke rol de werknemer kan spelen in het socialisatieproces (Oberfield, 2014, p. 2). Het andere perspectief gaat over de socialisatie vanuit de werkgever, dus de rol die organisaties met hun processen en hun dynamiek speelt in het socialisatieproces (Oberfield, 2014, p. 3).

Informatie voor de nieuwe werknemer

Kramer beweert, net als Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo en Tucker doen bij het ontwikkelen bij hun model van onboarding, dat het onboardingsproces al begint voordat iemand werkzaam is in de organisatie. Hij noemt dit de anticipatory socialization. Dit heeft te maken met de naam van het bedrijf

in het algemeen, met de vacature en de rol die een werknemer in een organisatie in wil vullen (Kramer, 2010, p. 6). Hierna volgt de encounter phase, de eerste fase, waarin het vooral gaat over verwachtingen (Kramer, 2010, p. 7). Het schetsen van realistische baanverwachtingen is heel belangrijk, geven Bauer en Erdogan aan (Bauer & Erdogan, 2011, p. 56). In de volgende fase metamorphosis genoemd, verandert de status van een werknemer van nieuw naar gevestigd. Deze fase kan een paar weken duren, wanneer die precies optreedt verschilt per werknemer (Kramer, 2010, p. 8). In elke fase heeft een werknemer andere tools nodig van de organisatie, dus moet hier rekening mee gehouden worden in het onboardingsproces.

Socialisatie vanuit de organisatie

Socialisatie is een belangrijk onderdeel van het onboardingsproces, zoals in het model van Bauer, Erdogan, Bodner, Truxillo en Tucker al blijkt. Organisaties kunnen via formele praktijken werknemers proberen te socialiseren. Met formele praktijken worden de activiteiten en begeleidingsstrategieën die een organisatie kan organiseren en bedenken bedoeld. Onderzoek van Van Kleef, Steen en Schott (2017) toont aan dat dat zeker werkt, maar dat informele socialisatie ook heel belangrijk is. Met informele socialisatie wordt de meer persoonlijke en meer ongedwongen socialisatie bedoeld. De organisatie kan dit niet organiseren of verplichten, maar dat betekent niet dat de organisatie hier geen invloed op kan hebben: formele en informele socialisatie correleren met elkaar. Als een organisatie formele socialisatie belangrijk vindt, zal dat de informele socialisatie aanmoedigen (Van Kleef, Steen & Schott, 2017, p. 92).

Een manier die organisaties kunnen toepassen om te laten zien dat formele socialisatie belangrijk is, is door het opzetten van een mentor systeem. Bauer en Erdogan wijzen er in hun paper al op dat het hebben van een mentor heel zinvol kan zijn (Bauer & Erdogan, 2011, p. 56). Onderzoek van Ehrich, Hansfort en Tennent wijst ook op het belang van een mentor. Volgens hen hebben mentorrelaties een positief effect op zowel de mentor als diegene die een mentor heeft (Ehrich, Hansfort & Tennent, 2004, p. 520). Een mentor is een persoon die ondersteunt, rondleidt en helpt bij de ontwikkeling van een nieuwe werknemer. Diegene die een mentor heeft kan advies en feedback vragen aan de mentor. Een mentor kan hieruit persoonlijke voldoening, zelfvertrouwen en hulp bij projecten krijgen (Ehrich et al., 2004, p. 520). Wel kaarten de onderzoekers aan dat er genoeg tijd moet zijn, een goede planning en een goede match om beide partijen optimaal te laten profiteren van de mentorrelatie (Ehrich et al., 2004, p. 521).

Belangrijkste elementen van onboarding

In het boek *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* hebben Klein en Polin een hoofdstuk geschreven over de best practices onboarding. Uit analyse van verschillende onderzoeken en meta-analyses uitgevoerd door andere onderzoekers kwam een lijst met belangrijkste onderwerpen met betrekking tot onboarding en hoe moeilijk het is voor nieuwe werknemers om die onderwerpen te

leren kennen. Onderdelen van de onboarding die hierboven zijn uitgelegd en door andere auteurs al zijn benoemd, komen terug in de tabel. De verschillende soorten kennis die een nieuwe werknemer bijvoorbeeld nodig heeft over de organisatie staan erin. Ook het belang van kennis voor de taak die de nieuwe werknemer gaat uitvoeren komt terug. Tot slot worden socialisatie en het opbouwen van werkrelaties genoemd (Klein & Polin, 2012, p. 281).

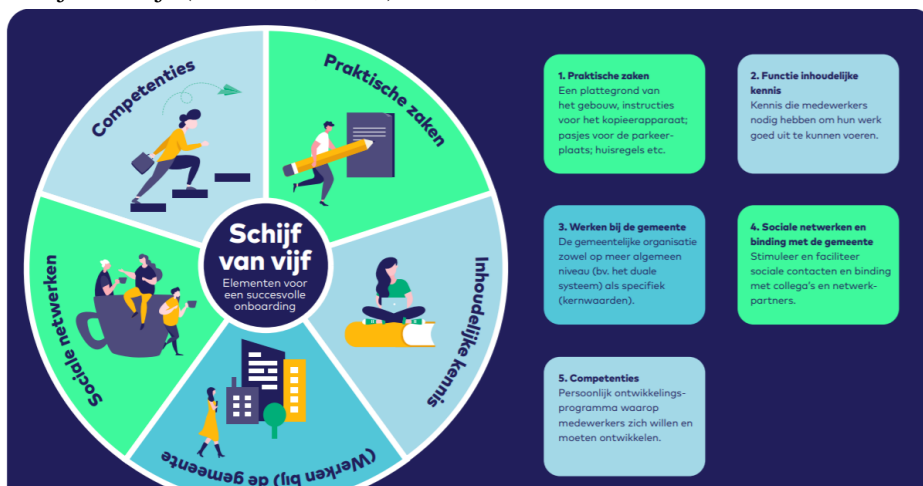
<i>Tabel 1: Importance of mastering socialization content areas for newcomer adjustment and the difficulty for newcomers to learn those content areas on their own (Klein & Polin, 2012, p. 281).</i>		
Socialization Content Dimension	Mean (SD) Ratings	
	Importance	Easiness
Culture & Values: the customs, myths, rituals, beliefs, and values – including principles, symbols, and ideology – of the organization.	3.38 (0.85)	2.71 (0.82)
Goals & Strategy: the current product/market mix, competitive position, mission, goals, and strategies of the organization	3.47 (0.90)	2.51 (0.88)
History: the history, origins, and changes of the organization	3.11 (0.75)	2.82 (0.88)
Inducements: what is offered in exchange for their contribution, including pay, development opportunities, and intangibles.	3.58 (0.85)	2.85 (0.92)
Language: the unique technical language, acronyms, slang, and jargon used at the organization.	3.41 (0.88)	2.19 (0.77)
Navigation: the implicit rules, norms, and procedures of the workplace.	3.36 (0.76)	2.59 (0.76)
Politics: the informal power structure of the organization, including where actual control of resources, decision making, and influence over decisions resides.	3.27 (0.82)	2.30 (0.79)
Rules and policies: the formal workplace rules, policies, and procedures.	3.27 (0.82)	2.30 (0.79)
Social Relationships: the necessary information about others in the workplace to develop a network of social relationships, including the extent to which a newcomer has learned personal things about a work colleague (i.e., common interests, family).	2.78 (0.82)	2.83 (0.73)
Structure: the formal structure including the physical layout and where formal responsibility and authority is assigned in the organization	3.47 (0.80)	2.83 (0.83)
Task proficiency: the necessary job knowledge and skills needed to successfully perform required ‘in role’ tasks.	3.64 (0.90)	2.35 (0.80)

Working Relationships: the necessary information about others in the organization to establish effective working relationships, including the learning of work colleagues' expectations, needs, and working styles.	3.33 (0.89)	2.28 (0.74)
Importance rated on a 1 = very unimportant to 4 = very important scale; difficulty rated on a 1 = very difficult to 4 = very easy scale.		

Onboarding in de praktijk

De lijst met onderwerpen van onboarding hierboven, geschreven door Klein en Polin kan nog concreter. Verhoeven beweert dat er negen belangrijkste punten zijn bij onboarding. Zij probeert met deze negen punten het hele onboardingsproces te omvatten. Haar lijst bevat de volgende punten: werf realistisch, maak een centraal plan, maak verwachtingen naar de werknemer duidelijk, geef snel feedback, help bij netwerken, laat werknemers op meerdere manieren de organisatie kennen, zorg voor een leuke introductiedag, benoem een buddy en tot slot evalueer het hele traject met de nieuwe werknemers voor verbeteringen in de toekomst (Verhoeven, 2014). Als deze praktische zaken worden uitgevoerd, worden de onderwerpen die van belang zijn bij onboarding als het goed is allemaal behandeld.

Het vertalen van de theorie naar concrete activiteiten in ook iets wat Van Kleef heeft gedaan in de handreikingen die ze schreef voor het a&o fonds gemeenten en waterschappen. Ze ontwikkelde voor gemeenten de volgende figuur genaamd 'Schijf van vijf. Elementen voor een succesvolle onboarding.' Naast de cirkel staat uitgelegd wat wordt bedoeld met de verschillende elementen in de Schijf van vijf (Van Kleef, 2020).



Afbeelding 2: Schijf van vijf (Van Kleef, 2020)

Het ontwikkelen van de strategie, het vinden, binden en behouden van nieuwe medewerkers staat allemaal beschreven in de handreiking voor gemeenten (Van Kleef, 2020).

Voor de waterschappen ontwikkelde ze zes stappen: arbeidsmarktcommunicatie (1), werving en selectie (2), pre-boarding (3), onboarding (4), staying onboard (5) en offboarding (6). Elke stap staat uitgelegd in de handreiking voor waterschappen (Van Kleef, 2020).

De handreiking voor gemeenten met de schijf van vijf richt zich voornamelijk op de inhoud van verschillende onderwerpen. Welke inhoudelijke informatie heeft een nieuwe werknemer nodig. Wanneer welke informatie het handigst aangereikt kan worden aan de nieuwe werknemer komt minder aan de orde (Van Kleef). De handreiking voor waterschappen is een stappenplan. Als elke stap gevolgd wordt, zullen ook alle onderwerpen behandeld zijn (Van Kleef, 2020).

Definitie: Hybride docenten

Om de volledige onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is niet alleen literatuur over onboarding nodig, maar ook over hybride docenten. Ten eerste moet het begrip hybride docent of hybride tech-docent beter worden uitgelegd. In de pilot van Brainport Development gaat het over hybride tech-docenten, omdat de onderzoekers in de pilot op zoek zijn naar technische geschoolde mensen, werkzaam in een bedrijf, die ook technieklessen op de verschillende niveaus van onderwijs kunnen geven. Hybride docenten is meer de algemene term, die in dit literatuuronderzoek zal worden gebruikt. Met hybride doceren wordt bedoeld dat mensen uit het bedrijfsleven hun kennis en praktische vaardigheden inzetten in het onderwijs (Thunnissen & van Rijn, 2019, p. 300). Dit kan op diverse manieren, zoals door (structurele) gastlessen, door het verzorgen van een gezamenlijke onderwijsmodule of door gezamenlijk (bedrijf-onderwijsinstelling) een leeromgeving te vormen. Bovendien kan dit dus door werknemers deels voor een bedrijf en deels voor een school te laten werken. In de pilot gaat het om werknemers werkzaam in het bedrijfsleven die voor vier tot acht uur per week aan de slag gaan als techniek docent. Meerdere soorten en toepassingen van hybride docentschap zullen hieronder worden toegelicht.

Banen combineren

In Nederland zijn er ongeveer 600.000 werkenden die twee of meer banen combineren, en dit aantal is snel aan het groeien (SER, 2018). Zorgmedewerkers en docenten zijn de meest gecombineerde banen van dit moment. 12,5% van de docenten combineert een baan als docent met een andere baan als zelfstandige of in loondienst (Dorenbosch, Van der Velden, Plantinga, Bilkes & Sanders, 2016). Dat is het soort hybride docentschap waar dit onderzoek zich op richt. Vaak wordt hybride docentschap genoemd als potentiële oplossing voor het lerarentekort van dit moment (Thunnissen & Van Rijn, 2020, p. 299).

Onderzoek toont aan dat werknemers die al interesse hebben in het onderwijs het aantrekkelijk vinden als lesgeven gecombineerd kan worden met een andere of hun huidige baan (Hilbink, Wolthoff, Kuipers & Gielen, 2018, p 12). Over het algemeen ervaren mensen die banen combineren, zoals hybride docenten dat ook doen, meer tevredenheid tijdens het uitvoeren van de 'hoofdbaan' dan werknemers die één baan hebben (Dorenbosch, Sanders, Beudeker & Lautenbach, 2015, p. 185). Bovendien zouden hybride docenten, omdat ze kennis meenemen uit andere sectoren naar het

onderwijs, bij kunnen dragen aan innovatie (Dorenbosch, Van der Velden & Bilkes, 2017; Dorenbosch et al., 2016).

Typen hybride docentschap

Er zijn meerdere typen van hybride docentschap die worden beschreven in de artikelen van Dorenbosch en zijn collega's uit 2016 en 2017. Type 1 combineert een baan als docent met een totaal andere baan en baaninhoud, bijvoorbeeld een docent geschiedenis en een accountant. Type 2 heeft ongeveer dezelfde kennisinhoud nodig, maar in een andere context, bijvoorbeeld een architect die ook lesgeeft voor de opleiding bouwkunde. Type 3 werkt in twee banen die gerelateerd zijn aan onderwijs, maar dan net anders, bijvoorbeeld een docent en adviseur in de Onderwijsraad, of onderzoeker bij een universiteit. Tot slot is er type 4, die werkt in twee onderwijsbanen, maar voor verschillende werkgevers, bijvoorbeeld een docent Nederlands op twee verschillende scholen (Thunnissen & van Rijn, 2019, p. 300). Type 2 is het type waar zowel de pilot van Brainport Development als dit onderzoek zich op richt.

Motieven en knelpunten

Vaak zijn intrinsieke motieven veel belangrijker dan extrinsieke motieven voor werknemers die kiezen om een baan in het onderwijs te nemen, naast een baan in een andere organisatie (Thunnissen & van Rijn, 2019, p. 301). Werknemers geven soms aan al een passie te hebben voor onderwijs, maar ook vaak dat ze sterk de behoefte hebben zich te ontwikkelen en van uitdagingen houden. De afwisseling van werkzaamheden en sferen en het verbinden van die twee werelden vinden werknemers heel positief. Economische redenen hebben werknemers soms ook, maar veel minder vaak. (Thunnissen & van Rijn, 2019, p. 301).

Het grootste knelpunt bij hybride-docentschap zit in de planning. Scholen zijn vaak minder flexibel qua indeling van tijd, waardoor hybride docenten in de knoop kunnen komen met hun andere baan. Dit kan zorgen voor onbegrip vanuit collega's en leidinggevenden op scholen, daardoor voelen hybride docenten zich soms onvoldoende erkend en gewaardeerd (Thunnissen & van Rijn, 2019, p. 305).

Onboarding van Hybride docenten

Onboarding is belangrijk. De literatuur laat zien dat verschillende elementen van onboarding positieve uitkomsten hebben. Prestaties zullen omhooggaan, de werktevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie zullen stijgen en werknemers zullen minder snel vertrekken. (Bauer et al., 2007, p. 708). Dit zijn allemaal uitkomsten die ook voor hybride docenten heel relevant zijn. Onderzoek van Caughey laat zien dat veel nieuwe docenten afhaken uit het onderwijs, omdat ze de onboarding en begeleiding op de onderwijsinstelling waar ze komen werken als onvoldoende ervaren (Caughey,

2018, p. 8). Dit betekent dat het goed uitdenken en uitvoeren van de onboardingsperiode dus heel waardevol kan zijn.

Ook Bakker en Bal onderzoeken specifiek de relatie tussen betrokkenheid en werkprestatie onder startende docenten. Zij hebben gevonden dat job resources zorgen voor motivatie bij docenten en die leiden tot een grotere wekelijkse betrokkenheid. De wekelijkse betrokkenheid van een docent voorspelt vervolgens de werkprestatie van die docent. Dit effect werkt door naar de volgende week, dus het startpunt komt gemiddeld steeds hoger te zitten (Bakker & Ball, 2010, p. 189). Hieruit blijkt dat betrokkenheid iets is wat zich opbouwt. Het kan niet in één keer volledig aanwezig zijn. De onboardingsperiode is, volgens de definitie, ook niet klaar na één week, maar pas na honderd dagen (Verhoeven, 2014). Nieuwe hybride docenten moeten de tijd krijgen om te socialiseren en betrokkenheid op te bouwen. Onderwijsinstellingen moeten hybride docenten daar gedurende de hele onboardingstijd daarin begeleiden.

Bronnen

- Bakker, A.B., & Bal, M.P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(1), 189-206. doi:10.1348/096317909x402596
- Bauer, T.N. & Erdogan, B. (2011) Organizational socialization: The Effective Onboarding of New Employees. *Handbook of I/O Psychology*, 3(2), 51-64. doi:10.1037/12171-002
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Bodner, T., Truxillo, D. M., & Tucker, J. S. (2007). Newcomer Adjustment During Organizational Socialization: A Meta-Analytic Review of Antecedents, Outcomes and Methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721. doi:10.1037/0021-9010.92.3.707
- Caughey, R. (2018). How Can I Help You? A Study of Onboarding and Ongoing Support for New Teachers. Proquest LLC.
- Dorenbosch, L., Sanders, J., Beudeker, D., & Lautenbach, H. (2015). Multi-jobbing: wenselijke of onwenselijke arbeidsmarktdynamiek. CBS/TNO, In: Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (2015), Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. Den Haag: CBS/TNO. Verkregen van: https://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SFIL0100/view.php?fil_Id=146
- Dorenbosch, L., Van der Velden, K., Plantinga, E., Bilkes, M., & Sanders, J. (2016). Crux van het Combineren: actieonderzoek naar gecombineerde rollen, beroepen en (loop)banen. Verkregen van: <https://cruxvanhetcombineren.atavist.com/longread>
- Dorenbosch, L., Van der Velden, C.P., & Bilkes, M. (2017). De Hybride Docent: Value Case. Expertisecentrum Hybride Docent. <https://hybridedocent.atavist.com/value-case>
- Ehrich, L.C., Hansfort, B., & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4), 518-540. doi:10.1177/0013161x04267118

- Hilbink, E., Wolthoff, M., Kuipers, J., & Gielen, Y. (2018) Wie zijn de leraren van morgen? Op zoek naar nieuw potentieel voor leraarschap. Den Haag: Stichting Platform Bètatechniek.
Verkregen van: <https://www.bvekenis.nl/documents/wie-zijn-de-leraren-van-morgen-op-zoek-naar-nieuw-potentieel-voor-het-leraarschap/>
- Jones, G. R. (1986). Socialization Tactics, Self-Efficacy and Newcomer's Adjustments to Organizations. *Academy of Management Journal*, 29, 262-279. doi:10.5465/258166
- Klein, H.J., & Polin, B. (2012). Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding? In C.R. Wanberg, *The Oxford Handbook of Organizational Socialization* (pp. 267-286) Oxford University Press: New York
- Kramer, M.W. (2010). Organizational Socialization. *Joining and Leaving Organizations*. Polity Press: Cambridge.
- Oberfield, Z.W. (2014). *Becoming Bureaucrats. Socialization at the Front Lines of Government Service*. University of Pennsylvania Press: Philadelphia.
- Sociaal Economische Raad (SER) (2018). De vele kanten van banen combineren. Verkenning 18/02.
Verkregen van: <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2018/banen-combineren.pdf>
- Thunissen, M., & Van Rijn, R. (2020). Voorbereiden op nieuwe vormen van leraarschap. NSVP: innovatief in werk. Verkregen van: <https://www.innovatiefinwerk.nl/innovatie-inzetbaarheid-motivatie/2020/01/werken-als-hybride-docent-motieven-en-ervaringen>
- Thunissen, M., & Van Rijn, R. (2019), Werken als hybride docent: kunnen lerarenopleidingen voorbereiden op nieuwe vormen van leraarschap? *Velon, Tijdschrift voor lerarenopleiders*. Jaargang 40 (2019) Nummer 4, 299-310.
- Van Kleef, D., Steen, T., & Schott, C. (2017). Informal socialization in public organizations: Exploring the impact of informal socialization on enforcement behaviour of Dutch veterinary inspectors. *Public Administration*, 97, 81-96. doi:10.1111/padm.12375
- Van Kleef, D. (2020). Handreiking Medewerkersreis Waterschappen Jouw gids voor het vinden, binden en behouden van medewerkers. Geraadpleegd op 22 mei 2020. Verkregen van: <https://medewerkersreis.aenowaterschappen.nl/assets/files/handreiking-mederwerkersreis-waterschappen---handreiking.pdf>
- Van Kleef, D. (2020). Onboarding. Checklist voor onboarding programma. Geraadpleegd op 22 mei 2020. Verkregen van <https://www.aeno.nl/onboarding>
- Van Kleef, D. (2020). Welkom onboard. Handreiking onboarding gemeenten. Geraadpleegd op 22 mei 2020. Verkregen van <https://www.aeno.nl/uploads/Handreiking-onboarding-gemeenten.pdf>
- Verhoeven, A. (2014). Investeren in nieuwkomers loont. *SKIPR*, 7, 28-29. doi:10.1007/s12654-014-0058-6

Bijlage 2: Interviewleidraden

Best practices

De pilot van Brainport Development

Sinds 1 januari 2020 is Brainport Development gestart met de pilot 'Hybride Tech Docenten'. De doelstelling is om de komende twee jaar 100 mensen vanuit het technische bedrijfsleven te plaatsen in het onderwijs in de regio Brainport Eindhoven. Deze hybride docenten gaan voor maximaal 4 tot 8 uur per week aan de slag in het onderwijs en vanuit de eerste ervaringen blijkt dat de ontvangst, het inwerken en de begeleiding van de hybride docent belangrijk is voor de mate waarin hybride docentschap een succes is.

De opdracht

Binnen de pilot schrijf ik een adviesrapport over de onboarding van hybride docenten op de scholen waar zij gaan werken. Hiervoor doe ik een literatuurstudie naar hybride doceren en naar onboarding. Daarnaast interview ik verschillende mensen en organisaties. In dit geval dus een gemeente en een bedrijf als 'best-practices'.

Definities

Onboarding is een combinatie van de introductie van een nieuwe medewerker en het leerproces in de eerste honderd dagen (Verhoeven, 2014). In dit interview gebruik ik onboarding voor de eerste introductietijd en begeleiding als aanduiding voor de eerste 100 dagen in het leerproces.

Hybride docenten zijn, in dit geval, docenten die voor 4 tot 8 uur per week op welke manier dan ook werkzaam zijn op een school. Daarnaast zijn ze nog op een andere plek werkzaam.

Doel

Dit interview kan gebruikt worden om elementen uit het onboardingsprogramma van de gemeente te identificeren die ook toepasbaar zijn in de onboarding van hybride docenten.

Inleiding:

1. Kunt u iets vertellen over uw achtergrond?
 - a. Wat is uw functie binnen de gemeente?
 - b. Wat is uw werkervaring?
 - c. Waar bent u momenteel mee bezig?

De onboarding:

2. Hoe ziet het onboardingsprogramma (introductietijd, *zie kopje definities) van nieuwe medewerkers er uit? Hoe is het ontstaan? Wat is de visie er achter?
 - a. Wat krijgt een nieuwe werknemer van tevoren aan informatie? Hoe wordt dat gepresenteerd?
 - b. Hoe wordt een nieuwe werknemer op de eerste dag ontvangen?
 - c. Hoe wordt duidelijk gemaakt aan nieuwe werknemers wat er van hen wordt verwacht?
3. Op basis van de ervaringen tot nu toe:
 - a. Welke elementen werk(t)en goed?
 - b. Zijn er nog uitdagingen?
 - c. Hoe willen jullie die oplossen?

De begeleiding na de eerste onboardingsperiode:

4. Welke begeleiding is er voor nieuwe werknemers (in de eerste 100 dagen)?
 - a. Is er een vast aanspreekpunt voor werknemers? Wat is uw rol hierin? Welke anderen spelen een rol hierin?
 - i. Wordt er een buddy benoemd of is er een soort mentor systeem?
 - b. Krijgen nieuwe werknemers snel feedback op de kwaliteit van hun werk en hun werkwijze?
 - c. Is er een netwerkoverzicht voor nieuwe werknemers met (belangrijke) mensen werkzaam binnen de organisatie, of eventueel buiten de organisatie?
5. Op basis van de ervaringen tot nu toe:
 - a. Welke elementen uit de begeleiding werk(t)en goed?
 - b. Zijn er nog uitdagingen?
 - c. Hoe willen jullie die oplossen?

Over de onboarding & de begeleiding:

6. Zijn de onboarding en begeleiding voor iedere werknemer hetzelfde? Of wordt dat afgestemd op de persoon en/of functie?
 - a. Is er een centraal plan? Of doet elke afdeling de onboarding zelf?
7. Wordt de onboarding en begeleidingsperiode geëvalueerd achteraf? En zo ja op welke manier?
 - a. Wat voor ervaringen/uitkomsten komen hieruit?
 - b. Wat zijn de grootste pluspunten?
 - c. Welke dingen zouden nog verbeterd kunnen worden?

De link met hybride docentschap:

8. Werken er mensen in uw bedrijf die een dubbele baan hebben? Hoe gaat u daarmee om?
9. Hoe gaat u om met de onboarding van werknemers die een tijdelijke klus hebben bij de gemeente/het bedrijf of maar beperkt in dienst zijn?
 - a. Welke elementen gaan hetzelfde en welke elementen verschillen van andere nieuwe werknemers?
10. Welke lessen heeft u geleerd en zou u mee willen geven aan scholen m.b.t. onboarding van (hybride) docenten?

Tot slot:

11. Zijn er relevante documenten over de onboarding binnen de gemeente/het bedrijf of heeft u suggesties voor onderzoeken/publicaties/literatuur die meegenomen kunnen worden in dit onderzoek?
12. Zijn er zaken die niet in dit interview aan de orde zijn gekomen, maar naar uw mening wel van belang zijn voor dit onderzoek?

Hybride docenten

De pilot van Brainport Development

Sinds 1 januari 2020 is Brainport Development gestart met de pilot 'Hybride Tech Docenten'. De doelstelling is om de komende twee jaar 100 mensen vanuit het technische bedrijfsleven te plaatsen in het onderwijs in de regio Brainport Eindhoven. Deze hybride docenten gaan voor maximaal 4 tot 8 uur per week aan de slag in het onderwijs en vanuit de eerste ervaringen blijkt dat de ontvangst, het inwerken en de begeleiding van de hybride docent belangrijk is voor de mate waarin hybride docentschap een succes is.

De opdracht

Binnen de pilot schrijf ik een adviesrapport over de onboarding van hybride docenten op de scholen waar zij gaan werken. Hiervoor doe ik een literatuurstudie naar hybride doceren en naar onboarding. Daarnaast interview ik verschillende mensen en organisaties. In dit geval dus een hybride docent om persoonlijke ervaringen rondom hybride doceren en de onboarding binnen de school te bevragen.

Definities

Onboarding is een combinatie van de introductie van een nieuwe medewerker en het leerproces in de eerste honderd dagen (Verhoeven, 2014). In dit interview gebruik ik onboarding voor de eerste introductietijd en begeleiding als aanduiding voor de eerste 100 dagen in het leerproces.

Hybride docenten zijn, in dit geval, docenten die voor 4 tot 8 uur per week op welke manier dan ook werkzaam zijn op een school. Daarnaast zijn ze nog op een andere plek werkzaam.

Doel

Dit interview kan gebruikt worden om te specificeren waar hybride docenten voordelen zien en waar ze tegenaan lopen met hybride doceren, hoe ze de onboarding en begeleiding hebben ervaren en wat er (nog meer) nodig is op dat gebied.

Inleiding:

1. Kunt u iets vertellen over uw achtergrond?
 - a. Hoeveel dagen/uren per week bent u docent?
 - b. Wat is uw andere baan?
 - c. Waar bestaan uw werkzaamheden uit?
2. Waarom wilde u graag hybride docent worden?

Vanuit het bedrijf:

3. Hoe wordt u gesteund vanuit de organisatie waar u werkt?
 - a. Welke facilitering is er?
 - b. Geeft dit voordelen en/of problemen?

Onboarding en begeleiding vanuit de school:

4. Lukte het makkelijk om een leuke school te vinden waar u aan de slag kon? Stonden scholen open voor u?
5. Hoe bent u ontvangen door de school waar u werkt?
 - a. Wat voor informatie kreeg u vooraf? Wat vond u daarvan?
 - b. Hoe bent u ontvangen op de eerste dag? Wat vond u daarvan?
 - c. Was het duidelijk wat er van u werd verwacht? En hoe is dat nu?
6. Waar bestaat de begeleiding uit op de school waar u werkt?
 - a. Is er een aanspreekpunt waar u terecht kunt met vragen? Wat vindt u hiervan? Zou dat anders kunnen of beter moeten?
 - b. Werd er een buddy voor u benoemd? Of is er een soort mentor systeem? Zo ja, wat vindt u hiervan? En zou dat anders kunnen of beter moeten? Zo nee, had u zoiets wel graag gehad?
 - c. Kreeg u snel goede feedback op de kwaliteit van uw werk en uw werkwijze. Wat vindt u daarvan?
7. Hoe is het contact met uw collega's op de school?
 - a. Heeft u een soort netwerkoverzicht ontvangen/kunnen maken met (belangrijke) mensen werkzaam binnen of eventueel buiten de organisatie?
 - b. Wat vinden collega's ervan dat u ook doceert? Voelt u zich door hen gesteund?
 - c. Voelt u zich een onderdeel van het team?

8. Is er door de school met u geëvalueerd over de complete onboardings- en begeleidingsperiode? Zo ja, hoe ging dat?

Het combineren van banen:

9. Hoe ervaart u het om twee banen en werkgevers te hebben? Ook qua planning bijvoorbeeld.
10. Waar liep u tegenaan toen u aan de slag ging als hybride docent?
a. Hoe kwam dat?
b. Hoe zou dat op te lossen kunnen zijn?
11. Heeft u andere ondersteuning/voorzieningen nodig van HR dan een 'gewone' fulltime of parttime docent? Zo ja, wat voor ondersteuning/voorziening?

Tot slot:

12. Zijn er nog onderwerpen/zaken niet aan bod gekomen in het gesprek, waarvan u ze wel belangrijk vindt dat ik ze meeneem in mijn onderzoek?

Teamleider in het onderwijs

De pilot van Brainport Development

Sinds 1 januari 2020 is Brainport Development gestart met de pilot 'Hybride Tech Docenten'. De doelstelling is om de komende twee jaar 100 mensen vanuit het technische bedrijfsleven te plaatsen in het onderwijs in de regio Brainport Eindhoven. Deze hybride docenten gaan voor maximaal 4 tot 8 uur per week aan de slag in het onderwijs en vanuit de eerste ervaringen blijkt dat de ontvangst, het inwerken en de begeleiding van de hybride docent belangrijk is voor de mate waarin hybride docentschap een succes is.

De opdracht

Binnen de pilot schrijf ik een adviesrapport over de onboarding van hybride docenten op de scholen waar zij gaan werken. Hiervoor doe ik een literatuurstudie naar hybride doceren en naar onboarding. Daarnaast interview ik verschillende mensen en organisaties. In dit geval dus een teamleider uit het onderwijs.

Definities

Onboarding is een combinatie van de introductie van een nieuwe medewerker en het leerproces in de eerste honderd dagen (Verhoeven, 2014). In dit interview gebruik ik onboarding voor de eerste introductietijd en begeleiding als aanduiding voor de eerste 100 dagen in het leerproces.

Hybride docenten zijn, in dit geval, docenten die voor 4 tot 8 uur per week op welke manier dan ook werkzaam zijn op een school. Daarnaast zijn ze nog op een andere plek werkzaam.

Doelen

- Het verkrijgen van inzicht in de huidige situatie van begeleiding van nieuwe docenten en hybride docenten.
- Het onderzoeken wat heeft de teamleider nodig om een hybride docent goed in het team te laten vallen. Bevragen waar de uitdagingen en lastigheden zitten en hoe HR daarin kan ondersteunen.

Inleiding:

1. Kunt u iets vertellen over uw achtergrond?
a. Wat is uw functie?
b. Wat was uw functie op de school? Wat waren uw dagelijkse werkzaamheden en verantwoordelijkheden?

Hybride docenten in het team:

2. Welke voordelen kunnen teamleiders ervaren door de komst van de hybride docent in hun team?
a. Ervaren collega's, leidinggevend en andere docenten deze voordelen ook? Waarom wel of niet? Ervaren zij nog andere voordelen?
3. Waar zou een teamleider tegenaan kunnen lopen door de komst van de hybride docent in het team?
a. Ervaren collega's, leidinggevend en andere docenten dit ook? Waarom wel of niet? Lopen zij nog tegen andere dingen aan?
b. Zijn er specifiek dingen waar je tegenaan zou kunnen lopen of anderen tegenaan lopen met betrekking tot de samenwerking met hybride docenten?
4. Wat merkt(e) u voor verschillen tussen hybride docenten en 'gewone' fulltime of parttime docenten?

Onboarding en begeleiding van nieuwe docenten:

5. Hoe worden nieuwe docenten normaal gesproken ontvangen en ingewerkt?
a. Wat voor informatie krijgen ze vooraf?
b. Hoe is de ontvangst op de eerste dag?
c. Hoe wordt gezorgd dat het voor nieuwe docenten duidelijk is wat er van ze wordt verwacht?
d. Wat was uw rol in de ontvangst en inwerking? Welke andere mensen speelden hierin een rol?
e. Is dit centraal beleid? Of per afdeling verschillend?
6. Waar bestaat de begeleiding voor nieuwe docenten uit (in de eerste 100 dagen)?
a. Is er een aanspreekpunt waar docenten terecht kunnen met vragen?
b. Is er een soort buddy of mentor systeem?
c. Krijgen nieuwe werknemers snel feedback op de kwaliteit van hun werk en hun werkwijze?

- d. Is er een netwerkoverzicht voor nieuwe werknemers met (belangrijke) mensen werkzaam binnen de organisatie, of eventueel buiten de organisatie?
- e. Wat is uw rol in de begeleiding van (nieuwe) docenten? Welke andere mensen spelen hierin een rol? En op welke manier?

Onboarding en begeleiding van hybride docenten:

- 7. Hoe wordt een hybride docent ontvangen en ingewerkt? Verschilt dat van ontvangst en inwerkperiode van 'gewone' nieuwe docenten?
 - a. Hoe zit het qua informatie vooraf?
 - b. Hoe gaat de ontvangst op de eerste dag?
 - c. Hoe wordt gezorgd dat het voor hybride docenten duidelijk is wat er van ze wordt verwacht?
- 8. Hoe wordt een hybride docent na de inwerkperiode begeleid (in de eerste 100 dagen)? Is dit hetzelfde als bij nieuwe docenten?
 - a. Waarom is dit hetzelfde/anders?
 - b. Wat is uw rol in de begeleiding van hybride docenten? Welke andere mensen spelen hierin een rol? En op welke manier?
- 9. Denkt u dat hybride docenten zich net zo snel en makkelijk thuis voelen binnen deze school als andere docenten? Waarom wel/waarom niet?
 - a. Zijn zij, volgens u, echt onderdeel van het team?
- 10. Wat denkt u dat er nodig is vanuit u of vanuit HR om hybride docenten zo goed mogelijk te verwelkomen en zo lang mogelijk te laten blijven op een school?

Tot slot:

- 11. Zijn er nog onderwerpen/zaken niet aan bod gekomen in het gesprek, waarvan u ze wel belangrijk vindt dat ik ze meeneem in mijn onderzoek?

Bijlage 3: Interview samenvattingen

Gemeente Helmond

Inleiding:

- 1. **Kunt u iets vertellen over uw achtergrond?**
 - a. **Wat is uw functie binnen de gemeente Helmond?**
 - b. **Wat is uw werkervaring?**
 - c. **Waar bent u momenteel mee bezig?**

Tegenwoordig is de functie van Mieske Zeegers-de Jong strategisch adviseur arbeid organisatie en gezondheid. Ze is heel lang manager ontwikkeling en mobiliteit geweest binnen de gemeente Helmond en recent van functie geswitcht. Echter houdt ze zich in haar nieuwe functie nog steeds bezig met de ontwikkeling van medewerkers. Ze is eindverantwoordelijke voor de Helmond Academy en ze heeft het onboardingsproces voor de gemeente Helmond bedacht en in 2017 neergezet. Momenteel is de derde doorontwikkeling van dat proces bezig. Ze is 11 jaar geleden als P&O'er begonnen met werken bij de gemeente Helmond. Gaandeweg heeft ze zich bijgeschoold en omgeschoold via cursussen en NCOI university in o.a. human resources development en organisatiepsychologie.

De onboarding:

- 2. **Hoe ziet het onboardingsprogramma (introductietijd, *zie kopje definities) van nieuwe medewerkers er uit? Hoe is het ontstaan? Wat is de visie er achter?**
 - a. **Wat krijgt een nieuwe werknemer van tevoren aan informatie? Hoe wordt dat gepresenteerd?**
 - b. **Hoe wordt een nieuwe werknemer op de eerste dag ontvangen?**
 - c. **Hoe wordt duidelijk gemaakt aan nieuwe werknemers wat er van hen wordt verwacht?**

Het onboardingsprogramma staat precies en uitgebreid beschreven in 'Het 100 dagen werkboek' van de gemeente Helmond. Het onboardingsprogramma is bedoeld om de organisatiecultuur en organisatiestructuur, samen met de (huis)regels, het beleid en de voorschriften te leren kennen. Verder is het doel van dit programma om interpersoonlijke relaties op te bouwen binnen de organisatie, binnen de afdeling waarin een werknemer werkzaam wordt en extern. Daarnaast krijgen werknemers van tevoren het boekje 'My Gemeente Helmond Notes' waarin kijken-naar-jezelf, werktips, maar ook zeker de visie en strategie, de normen, waarden en doelstellingen van de Gemeente Helmond centraal staan.

In 2016 was er een grote reorganisatie binnen de Gemeente Helmond. Van tevoren was bekend dat door die reorganisatie een grote vervangingsvraag zou gaan ontstaan. Dit was een bewuste keuze, omdat het doel ook was een flinke slag te maken met betrekking tot cultuur. Eerst is het recruitment proces aangepakt. Daarin wordt gestreefd naar mensen selecteren die goed passen bij de vernieuwde missie en visie. Potentiele nieuwe werknemers moesten vanaf toen allemaal een assessment doen op basis van de kernnormen. Die kernnormen sluiten weer aan bij wat de organisatie wil bereiken.

Sinds 2017 zijn er 350 nieuwe collega's aangenomen. Het werk binnen de organisatie veranderd continu. Dus iedere keer als er een vacature of vervangingsvraag ontstaat wordt opnieuw gekeken naar hoe de organisatie die vraag het beste in kan vullen. Veel mensen uit het bedrijfsleven, of vanuit de bankwereld, die goed voldeden aan de veranderende vraag, zijn aangenomen. Daarna is het onboardingsproces aangepakt, om de heterogene groep nieuwe werknemers zo goed en passend mogelijk aan de slag te krijgen. Ook werknemers die al bij de Gemeente Helmond werkte, kwamen opeens terecht in een compleet andere organisatie. Dus ook zij hebben toen het boekje 'My Gemeente Helmond Notes' ontvangen, om beter

kennis te maken met de nieuwe organisatie. Zittende medewerkers kunnen onboarden als ze daar behoefte aan hebben, nu nog steeds. Er zijn een aantal workshops echt speciaal voor nieuwe medewerkers, maar bij andere workshops zijn ze vrij om aan te sluiten.

In het officiële onboardingsprogramma wordt onderscheid gemaakt tussen twee routes. Het zogenoemde 'Intercity programma' voor werknemers die vanuit een andere overheidsorganisatie komen en het nog wat uitgebreidere 'Sprinter programma' voor nieuwe werknemers met een niet-overheidsachtergrond. In beide programma's zijn niet alle workshops formeel verplicht.

Het onboardingsprogramma richt zich op compliance: aandacht voor huisregels en bijvoorbeeld een workshop over integriteit, op connecties binnen en buiten de organisatie, op organisatiecultuur en organisatiestructuur. In het programma is ook veel aandacht voor het leren kennen van je manager op professioneel gebied, qua verwachtingen van elkaar en op sociaal gebied.

De eerste dag bij de Gemeente Helmond moeten mensen als een feestje ervaren. Mensen moeten binnen komen en heel blij worden dat ze voor de Gemeente Helmond hebben gekozen. Op de eerste dag is er een kennismaking, doe je een fietstocht door de stad, zie je andere locaties van de organisatie en zie je prominente gebouwen en activiteiten uit de stad, zoals het museum in Helmond. Bovendien leer je meteen hoe je in kunt loggen in het werksysteem en hoe je collega's kunt vinden in het systeem. Elke keer weer proberen de uitvoerders van deze dag te pieken. Zodra het routine wordt, moet je opnieuw kijken naar de invulling van de dag, anders verlies je het wauw-effect.

De meest recente ontwikkeling van het onboardingsprogramma is dat de Gemeente Helmond de onboarding in 60 dagen wil proberen te doen, in plaats van in 100 dagen. Wat werd opgemerkt is dat er in het begin veel tijd is in de agenda van nieuwe werknemers, maar dat op een gegeven moment minder wordt. Voor de afdeling voelt het dan alsof je tijd van hen afneemt, zij hebben een inhoudelijke vraag waar minder aandacht voor is. Aandacht voor onboarding en aandacht voor de opdracht op de afdeling belanden daarmee in een spanningsveld. De Gemeente Helmond is ervan overtuigd dat je de investering in onboarden er meer dan uithaalt qua resultaat en productiviteit, maar afdelingen moet je daarvan soms wel overtuigen.

3. Op basis van de ervaringen tot nu toe:

- a. Welke elementen werk(t)en goed?**
- b. Zijn er nog uitdagingen?**
- c. Hoe willen jullie die oplossen?**

Ten eerste het bereiken van dat wauw-effect is heel positief.

Ook dat je met een groep nieuwe werknemers tegelijk nieuw bent bij de Gemeente Helmond is fijn. Alleen op de 1^e en 16^e dag van de maand starten er namelijk nieuwe mensen. Het echte samenwerken ook tussen de verschillende locaties komt meteen heel sterk naar voren.

Ten derde wordt op het gebruik van leuke spelvormen en workshops goed gereageerd. Dat workshops niet alleen uitdagend en informatief zijn, maar ook leuk, is heel prettig. In de workshop 'Serious Game rond Integriteit' bijvoorbeeld, wordt een soort variant op Ganzenbord gedaan. Een ander voorbeeld: in de workshop 'Vip dienstverlening' wordt een soort spel met zoektocht naar wie is wie gedaan. Alle workshops worden door de Helmond Academy (en afdelingsmanagers) zelf in elkaar gezet en zelf gegeven. In het begin werd gebruik gemaakt van externe partijen, maar gaandeweg werd ontdekt dat het leuker is om een workshop van een eigen collega te krijgen.

Een uitdaging ligt vooral in het ruimte maken in agenda's. Zoals net al aangekaart wordt momenteel geprobeerd de onboardingperiode te verkorten van 100 dagen naar 60 dagen. Vooral bij managers, zeker op andere locaties, is het lastig om tijd vrij te maken en het belang van de workshops duidelijk te maken. Soms geven ze hun werknemers niet voldoende ruimte om deel te nemen aan het onboardingsprogramma. Daarmee kan het proces verwateren. Voor het leereffect is 100 dagen beter dan 60 dagen, maar er worden ook efficiency vragen gesteld en dan moet er toch een afweging gemaakt worden. Het is niet zo dat als het proces eenmaal staat, het wel gaat draaien. Je moet er continu mee bezig blijven, kwaliteit handhaven en de organisatie overtuigen van het belang van onboarding.

In 60 dagen onboarden in plaats van in 100 dagen is dus eigenlijk een oplossing voor de uitdagingen die werden ervaren. In het 60 dagen programma is niet de ruimte voor alle workshops die eerst in het 100 dagen onboardingsprogramma stonden. Deze workshops zijn verplaatst naar de Helmond Academy. Wel merk je, als het eigen verantwoordelijkheid wordt, meteen dat veel minder werknemers zich inschrijven voor de workshops.

Samenvattend zijn de dilemma's: tijd, tijdsinspanning, effectiviteit, efficiency, kwaliteit van de uitvoering en het continu blijven aanzwengelen en vorm blijven geven aan het programma. Deze dingen komen ook doordat ze al een aantal jaren bezig zijn. In het begin van 2017 was er veel weerstand, maar na het eerste half jaar werden ze opgemerkt door het A&O fonds en door hen heel erg gecompimenteerd. Toen ging het programma beter draaien en vond de hele organisatie het fantastisch. Op een gegeven moment komt er routine in en worden mensen minder gemotiveerd.

Het proces is heel waardevol, maar ontwikkeling kost tijd en kost geld. Dat geldt voor iedere vorm van ontwikkeling. Mensen schrijven zich bijvoorbeeld vol motivatie in voor een workshop. Op het laatste moment maken ze een afweging: schrijf ik dit stuk van mijn opdracht nog af of doe ik iets aan mijn ontwikkeling. Dan wordt er vaak niet voor eigen ontwikkeling gekozen. Daar zit niks kwaads achter, maar het is gewoon de afweging van dat moment. Daarom moet het ontwikkelen en de onboardingperiode heel aantrekkelijk gehouden worden, moet er gelobbyd worden en moet het belang ervan continu worden uitgelegd.

De begeleiding na de eerste onboardingsperiode:

4. **Welke begeleiding is er voor nieuwe werknemers (in de eerste 100 dagen)?**
 - a. **Is er een vast aanspreekpunt voor werknemers? Wat is uw rol hierin? Welke anderen spelen een rol hierin?**
 - i. **Wordt er een buddy benoemd of is er een soort mentor systeem?**
 - b. **Krijgen nieuwe werknemers snel feedback op de kwaliteit van hun werk en hun werkwijze?**
 - c. **Is er een netwerkoverzicht voor nieuwe werknemers met (belangrijke) mensen werkzaam binnen de organisatie, of eventueel buiten de organisatie?**

Na de eerste 100 dagen (of 60 dagen nu) kunnen werknemers zich blijven ontwikkelen door middel van de Helmond Academy.

Vanaf dag 1 maken werknemers kennis met hun vaste aanspreekpunt op de afdeling. Verder is er van begin tot eind ook vanuit onboarding contact met de nieuwe werknemer en heeft de manager contact met de nieuwe werknemer. Wat opvalt is dat het taakgericht inwerken altijd spontaan gebeurt door collega's, dat hoeft je eigenlijk niet te organiseren. Daarin bestaat geen mentor/buddy relatie binnen de organisatie. De aanspreekpunten op de afdeling worden wel elk jaar even bijgepraat en bedankt voor hun inzet, want die doen het naast hun reguliere werk. De nieuwe collega wordt gevraagd om met behulp van het onboardingsboek zaken zelf op te pakken, zoals het afspraken maken en een planning maken met het aanspreekpunt, zo kunnen ze zelf sturing geven aan hun onboardingsproces.

Voor docenten zal dat misschien net iets anders zijn. Dat er iets is qua aanspreekpunt, is heel belangrijk, maar hoe dat precies ingevuld kan worden is contextafhankelijk.

Vanuit Onboarding is het snel feedback geven aan nieuwe werknemers wel de bedoeling, maar dat is wel afhankelijk van de cultuur. De organisatie wil graag een cultuur waarin feedback geven en ontvangen op een goede manier en op regelmatige basis gebeurt. Daar wordt op dit moment hard aan gewerkt en managers worden hier ook in getraind. Echter gebeurt het nog niet in ieder team. Of en hoe het gebeurt is team- en manager afhankelijk. Dus geschreven wil de organisatie het wel echt, maar wat er in de praktijk gebeurt komt nog niet helemaal overeen.

Welk netwerk je nodig hebt is functie- en persoon afhankelijk. Via de aanspreekpunten op de verschillende afdelingen kunnen nieuwe werknemers de relevante mensen leren kennen. Via het eerste aanspreekpunt wordt de 'netwerkcirkel' vergroot. Dit is echt vanuit de afdeling, en hier wordt vanuit onboarding geen algemene invulling aan gegeven.

Eén keer per jaar komen alle aanspreekpunten van de verschillende afdelingen bij elkaar om te horen over elkaars proces, elkaar tips te geven en te vertellen waar ze tegenaan lopen. Zo wordt er steeds geëvalueerd en krijgt ook de algemene onboarding de nodige feedback. Er ligt wel een dilemma, want je wil wel feedback geven aan de aanspreekpunten, maar aan de andere kant moet dat wel voorzichtig, want je hebt ze heel hard nodig in het proces.

5. **Op basis van de ervaringen tot nu toe:**
 - a. **Welke elementen uit de begeleiding werk(t)en goed?**
 - b. **Zijn er nog uitdagingen?**
 - c. **Hoe willen jullie die oplossen?**

Het is continu werken voor kwaliteit van het hele proces. Je moet bij de actualiteit blijven en je moet iemand hebben die gepassioneerd aan de kar trekt, want dan gaat het pas lopen. De eerste aanspreekpunten vinden het allemaal heel erg leuk om te doen, ze zijn gedreven en betrokken. Hen moet je heel goed blijven faciliteren. Er moet ook iets inzitten voor de uitvoerders van het bedachte programma, bijvoorbeeld een workshop pitchen en presenteren is heel handig voor de eerste aanspreekpunten. Daarmee creëer je een halen en brengen relatie.

Zelf is Mieske erg gepassioneerd over de verwelkomingen, dat hoort echt bij haar, vanaf haar stage, in het begin van haar carrière tot nu. Ze is nauw bij het onboardingsproces betrokken. Echter is ze niet de uitvoerder van het onboardingproces, maar meer de ontwikkelaar met als doel werknemers betrokken maken bij de organisatie en ze aansporen net dat stapje harder te zetten in het onboarden, doorboarden (ontwikkelen) en offboarden (deze rol eindigt, maar het is het begin van iets nieuws).

Over de onboarding & de begeleiding:

6. **Zijn de onboarding en begeleiding voor iedere werknemer hetzelfde? Of wordt dat afgestemd op de persoon en/of functie?**
 - a. **Is er een centraal plan? Of doet elke afdeling de onboarding zelf?**

Er is een apart onboardingsprogramma voor managers, want die hebben een specifieke rol. Die krijgen een extra sessie. Daarnaast krijgen ze managementcoaching aangeboden om zich te ontwikkelen naar een leiderschapsstijl die past binnen de visie van de organisatie. Het dilemma daarin is dat er verschillende beelden zijn op wat leiderschap zou moeten zijn. Wanneer zijn welke vormen van leiderschap effectief? Managers komen binnen en zijn al een stijl gewend en ze hebben vaak al een ontwikkelde mening. Op dit gebied voer je dus meer discussies met nieuwe managers over de gewenste stijl van leiderschap, dan je voert met andere nieuwe werknemers.

Ten tweede komt er een apart onboardingsprogramma voor werknemers die van buitenaf worden ingehuurd. Ze zijn sinds kort bezig om ook voor hen een warm welkom te creëren. Tot nu toe werden zij gewoon in de organisatie gedropt, zonder aanwezig pasje en zonder eerste aanspreekpunt, terwijl zij ook even hulp nodig hebben om aan de gang te komen. De basis en de eerste dag willen ze sowieso aan gaan bieden aan ingehuurde werknemers. Er komt een nieuwe versie van het werkboek, waarin onder andere het 100 dagen schema naar een 60 dagen schema wordt aangepast. Bovendien gaat het zo geschreven worden dat inhuurmedewerkers er beter mee uit te voeren kunnen, want het vorige boek was nog erg gericht op vaste medewerkers. Nu loopt het spoor voor vaste medewerkers stabiel. Dat was een hele klus, dus nu dat op de rit is, kan er ruimte en aandacht komen om te kijken naar niet-vaste medewerkers.

Voorderest wordt er geen verschil gemaakt. De workshops zijn vrij generiek, daar zit ook geen niveauverschil in. Een aantal is verplicht. De basis en de items rond integriteit zijn verplicht, daar wordt echt bijgehouden als mensen nog niet zijn geweest.

- 7. Wordt de onboarding en begeleidingsperiode geëvalueerd achteraf? En zo ja op welke manier?**
- Wat voor ervaringen/uitkomsten komen hieruit?**
 - Wat zijn de grootste pluspunten?**
 - Welke dingen zouden nog verbeterd kunnen worden?**

Er zijn jaarlijks gestructureerde evaluatiemomenten. De grote ronde van evalueren is in oktober. Dit is een totaal evaluatie met alle deelnemers van het proces. Data wordt opgehaald vanuit de uitvoerders en vanuit de deelnemers. Workshops worden ook individueel geëvalueerd bij deelnemers, zeker als de workshops net zijn opgezet of toegevoegd. Aan deelnemers wordt gevraagd wat ze van de workshop vinden en of het waardevol is om deel te nemen. Nu, rond maart, april, laten ze het proces gewoon even lopen. Als er nu evaluatiepunten zijn noteren ze die en wordt dat later opgepakt. Een hervorming van het hele proces gebeurt dan dus één keer in het jaar, of zelfs nog minder. Namelijk, als je ingrijpend gaat veranderen moet er ook een nieuw boek gemaakt worden en dat is te veel werk om elk jaar te doen, dus dat wordt elke twee jaar gedaan. In die twee jaar staat de basis dus vast.

Punten uit de evaluatie van het afgelopen jaar waren het toevoegen van de workshops Vip dienstverlening (deze zat eerst in de Helmond Academy), een workshop over ondermijning en een workshop over heldere taal (hier was de Helmond Academy ook al mee bezig). Het verkorten van het programma van 100 dagen naar 60 dagen is nu verwerkt. Er is ook aandacht geweest voor 'leandenken' en efficiency, dus het aantal schakelmomenten/overdrachtsmomenten op de eerste dag is verminderd, omdat juist die momenten problemen kunnen geven. Andere workshops zijn van onboarding naar de Helmond Academy verplaatst. Daar kunnen werknemers op eigen initiatief aan deelnemen, vanaf nu wordt gekeken of dat goed gaat.

De link met hybride docentschap:

- 8. Werken er mensen in uw bedrijf die een dubbele baan hebben? Hoe gaat u daarmee om?**

Die zijn er weinig. Hier wordt hetzelfde mee omgegaan als met andere medewerkers.

De Gemeente Helmond werkt bijvoorbeeld samen in het sociale domein met de LEV groep. Het gebeurt wel veel dat mensen vanuit de LEV-groep samen werken met de Gemeente Helmond in de sociale teams in het sociale domein. Dan merk je dat die mensen soms een net wat andere eigen cultuur ontwikkelen. Ze werken wat verder weg en daar zijn ook andere dingen nodig. Dat is goed, want dat is ook een manier om efficiënt en functioneel te werken. Aan de andere kant ligt er wel juist weer een vraag vanuit de LEV groep, of het onboardingsprogramma aandacht kan besteden aan digitale vaardigheden. Ze merken dat nieuwe werknemers niet goed met het digitale systeem kunnen werken. Dat wordt dan ook onboarden genoemd, om die groep weer even helemaal mee te nemen naar de basis van het werken in de digitale omgeving.

Het team Stadswacht, een team dat toezicht houdt, heeft ook maatwerk onboarding gekregen. Stadswacht is eigenlijk als een soort stichting binnen de organisatie gekomen en ze hadden wel wat hulp nodig, als groep, om goed te landen binnen de organisatie. Zo'n hele groep til je niet zomaar de organisatie in, dat is echt een proces, wat overigens nog steeds bezig is.

- 9. Hoe gaat u om met de onboarding van werknemers die een tijdelijke klus hebben bij de gemeente Helmond of maar beperkt in dienst zijn?**

- a. Welke elementen gaan hetzelfde en welke elementen verschillen van andere nieuwe werknemers?**

De werknemers die ingehuurd worden, worden vaak voor langere tijd ingehuurd. Sinds kort volgen zij het eerste stuk van het onboardingsprogramma sowieso. Bovendien kunnen managers altijd aangeven bij de organisatie van het onboardingsprogramma dat ze een bepaalde workshop erg relevant vinden voor een bepaalde nieuwe ingehuurde medewerker. Op aanvraag kan zo'n nieuwe ingehuurde medewerker dan aansluiten.

- 10. Welke lessen heeft u geleerd en zou u mee willen geven aan scholen m.b.t. onboarding van (hybride) docenten?**

Het hebben van een betrokken en gepassioneerde kartrekker helpt enorm. Als je dat niet hebt en iedereen blijft het gewoon als slechts een introductie zien dan sla je de plank mis. Formuleer doelen. Wat wil je bereiken in die 100 dagen (of 60 dagen). Wat is het belang? Denk na over het strategische niveau van onboarding. De uitvoering is operationeel, maar de achterliggende strategie en redenen moeten goed doordacht zijn. Bij hybride docenten is het misschien door de vele stakeholders erg lastig, maar je moet toch proberen draagvlak te creëren en om kunnen gaan met weerstand, wapen je ertegen en verdiep je in de wetenschappelijke argumenten.

Tot slot:

- 11. Zijn er relevante documenten over de onboarding binnen de gemeente of heeft u suggesties voor onderzoeken/publicaties/literatuur die meegenomen kunnen worden in dit onderzoek?**

Daphne van Kleef – over onboarding.

Handreiking voor alle gemeenten in Nederland

- 12. Zijn er zaken die niet in dit interview aan de orde zijn gekomen, maar naar uw mening wel van belang zijn voor dit onderzoek?**

Richt de onboardingsperiode in als een leerproces (niet als introductie). Niet teveel zenden, dit mag wel, maar het moet wel interactief blijven. Als je zo'n proces ontwerpt, hou het 'lean'. In de gemeente ontstond op een gegeven moment de neiging om alles in de onboardingsperiode te proppen, maar dat wil je eigenlijk niet. Zij hebben toen gezegd: 'Alles wat afdelingsspecifiek is, moet je op de afdeling houden.' Het moet generiek blijven. Er is ook een 'gemeente ben ik'-dag waarop

alle afdelingen zich kunnen presenteren, dat moet niet in onboarding, want dat maakt het veel te lang. Laatste tip: blijf in alle fases evalueren, ook met de mensen die in onboarden zelf hebben gezeten.

Bedrijf

Om de anonimiteit te waarborgen wordt de geïnterviewde mevrouw Y genoemd.

Inleiding:

1. **Kunt u iets vertellen over uw achtergrond?**
 - a. **Wat is uw functie bij het bedrijf?**
 - b. **Wat is uw studie-achtergrond?**
 - c. **Waar bent u momenteel mee bezig?**

Mevrouw Y zit in het laatste jaar van haar HBO studie Human Resource Management. Afgelopen september is ze bij het bedrijf in dienst gekomen voor haar Fulltime stage. Ze heeft op de HR- en op de recruitmentafdeling veel meegewerkt en dat is erg goed bevallen. Vanaf februari is ze in dienst gebleven om af te studeren in het kader van arbo en verzuim.

Momenteel is het bedrijf bezig met het harmoniseren van alle losse BV's naar één bedrijf. Het Arbo-en verzuimbeleid willen ze daarvoor ook harmoniseren. Hiervoor is mevrouw Y aan het onderzoeken hoe vitaal en gezond de medewerker van het bedrijf is en of de werknemers duurzaam inzetbaar zijn.

De onboarding:

2. **Hoe ziet het onboardingsprogramma (introductietijd, *zie kopje definities) van nieuwe medewerkers er uit? Hoe is het ontstaan? Wat is de visie er achter?**
 - a. **Wat krijgt een nieuwe werknemer van tevoren aan informatie? Hoe wordt dat gepresenteerd?**
 - b. **Hoe wordt een nieuwe werknemer op de eerste dag ontvangen?**
 - c. **Hoe wordt duidelijk gemaakt aan nieuwe werknemers wat er van hen wordt verwacht?**

Het bedrijf bestaat uit verschillende BV's. De meeste zitten in een stad in Brabant, maar er zitten er ook in dorpen daaromheen. Dat maakt het lastig om een hele algemene introductie te doen. Daarom hebben ze ervoor gekozen om het ochtendprogramma op de eerste werkdag plaats te laten vinden op de locatie waar de nieuwe werknemer werkzaam zal worden. Op die locatie worden dan dingen uitgelegd, zoals waar wat zit in het gebouw (secretariaat, postvakjes, eigen afdeling en kantoor, fietsenstalling), hoe ze uren moeten schrijven en hoe het zit met vakantiedagen. Daarnaast maken ze kennis met alle collega's die op de locatie werken.

Vanaf 14.30 gaan alle nieuwe werknemers van alle locaties naar een pand van het bedrijf in de stad in Brabant. Daar is dan een algemene introductie voor iedereen. In deze introductie wordt iedereen welkom geheten, vervolgens is er een presentatie die gaat over het pensioen. Het pensioen is namelijk voor iedereen die binnen het bedrijf komt te werken hetzelfde. Dan volgt er een presentatie over een multidisciplinair technisch project, gegeven door één van de technische medewerkers. Als derde komen de directieleden van het bedrijf, iets vertellen over het bedrijf, over de missie en over zichzelf. Afsluitend is er een borrel. Niet alleen de nieuwe medewerkers, maar ook alle andere medewerkers worden daarvoor uitgenodigd, zodat iedereen elkaar kan leren kennen. Sowieso wordt geprobeerd om alle leidinggevenden en het ondersteunende personeel (zoals HR) naar de borrel te laten komen.

Van tevoren krijgen medewerkers nog geen informatie toegestuurd. Wel weten medewerkers dat ze op de eerste dag een laptop krijgen bijvoorbeeld. De rest van de informatie wordt allemaal gegeven op de eerste dag. Ook de verwachtingen vanuit de afdeling waar een nieuwe medewerker werkzaam wordt en waar werknemers naartoe kunnen als ze iets nodig hebben, worden in het ochtendprogramma op de eerste dag besproken.

3. **Op basis van de ervaringen tot nu toe:**
 - a. **Welke elementen werk(t)en goed?**
 - b. **Zijn er nog uitdagingen?**
 - c. **Hoe willen jullie die oplossen?**

Wat goed werkt, ligt aan het doel dat je hebt met de introductiedag. Mevrouw Y heeft samen met een collega interviews gehouden met nieuwe medewerkers om te vragen wat zij vonden van de introductiedag, wat ze als prettig ervaarde en of ze nog iets miste in het programma.

Voor het kennismaken met het bedrijf en het weten wat het bedrijf inhoudt, werkt het praatje van de directieleden erg goed. Dit zorgt voor een wauw-factor voor nieuwe medewerkers, omdat het bijzonder is dat zij tijd vrij maken om nieuwe werknemers welkom te heten en ze een goed verhaal vertellen.

Algemene informatie over het pensioen wordt ook erg gewaardeerd door nieuwe medewerkers. Vaak krijgen leidinggevenden naar aanleiding van het ochtendprogramma al vragen over wanneer werknemers meer te horen gaan krijgen over hun pensioen. De algemene introductie 's middags in combinatie met de inhoudelijke introductie van de ochtend werkt heel goed. Het kennismaken met heel het bedrijf wordt bovendien als warm en prettig ervaren.

De technische presentatie wordt niet door alle nieuwe werknemers even goed gewaardeerd. Het is een technisch bedrijf, maar toch is die presentatie niet voor iedereen relevant. Het is heel leuk voor de mensen die het begrijpen, maar voor ondersteunend personeel kan het te moeilijk zijn, die raken dan sneller afgeleid. Daarin is het bedrijf nog zoekende wat het beste werkt voor iedereen.

Op dit moment zijn er nog geen concrete oplossingen. Echter wordt er gewerkt aan een nieuwe introductieprogramma in samenwerking met een externe partij. Zij gaan de introductiedag meer omvormen naar een dag met challenges. Dit zorgt voor meer doe-dingen en minder alleen maar luisteren. Deze manier werkt misschien beter om de technische aspecten uit het bedrijf toe te lichten in plaats van iemand alleen laten vertellen over een project.

De begeleiding na de eerste onboardingsperiode:

4. Welke begeleiding is er voor nieuwe werknemers (in de eerste 100 dagen)?
 - a. Is er een vast aanspreekpunt voor werknemers? Welke medewerkers spelen een rol hierin?
 - i. Wordt er een buddy benoemd of is er een soort mentor systeem?
 - b. Krijgen nieuwe werknemers snel feedback op de kwaliteit van hun werk en hun werkwijze?
 - c. Is er een netwerkoverzicht voor nieuwe werknemers met (belangrijke) mensen werkzaam binnen de organisatie, of eventueel buiten de organisatie?
5. Op basis van de ervaringen tot nu toe:
 - a. Welke elementen uit de begeleiding werk(t)en goed?
 - b. Zijn er nog uitdagingen?
 - c. Hoe willen jullie die oplossen?

Iedere medewerker valt sowieso onder een disciplinemanager, de leidinggevende. Deze persoon is de begeleider. De medewerker heeft een één op één gesprek met die manager, waarin nogmaals de belangrijkste algemene dingen worden verteld rondom uren schrijven en vakantiedagen, maar ook persoonlijke dingen rondom contract worden dan besproken.

Eén van de BV's is een expats BV, dus speciaal voor buitenlandse werknemers. Daar is een buddy-systeem opgezet. De nieuwe werknemer wordt aan iemand gekoppeld om hem/haar wegwijs te maken binnen het bedrijf (en in Nederland). De koppeling gebeurt als het lukt met iemand met oorspronkelijk hetzelfde herkomstland of met iemand die een zelfde culturele achtergrond heeft. Dit maakt het makkelijker voor nieuwe medewerkers om dingen te vragen en ervaringen uit te wisselen. Vanuit nieuwe medewerkers met een Nederlandse achtergrond is er geen behoefte aan een buddy, blijkt uit de evaluaties van de introductieperiode. Er wordt binnen het bedrijf veel op projectbasis gewerkt, dus in teams. Daarin komen nieuwe medewerkers ook terecht en dan worden automatisch dingen duidelijk en waar nodig opgelost. Nederlandse medewerkers geven aan dat dat voor hen voldoende is. Buitenlanders moeten een iets grotere aanpassing maken en hebben aan die extra aandacht, middels een buddy, wel behoefte.

Op het intranet staat een onboardingspagina. Hier kan alle informatie die van belang is voor nieuwe medewerkers teruggevonden en teruggelezen worden, zodat het niet alleen mondeling aan hen wordt overgebracht.

Of nieuwe medewerkers snel feedback krijgen op de kwaliteit van hun werk en de manier van werken ligt aan het project, de projectleider en project manager. Sowieso is er jaarlijks een evaluatie gesprek, maar hoe het binnen verschillende projecten gaat, weet mevrouw Y niet precies. Wel geeft ze aan dat er een open cultuur heerst in de organisatie, zo heeft ze het zelf ook echt ervaren, dus ze heeft wel het idee dat er technisch-inhoudelijk snel feedback op elkaar wordt gegeven binnen teams. Het duurt dus niet eerst drie maanden voordat iemand op een bepaalde manier feedback moet krijgen.

Nieuwe werknemers maken op de eerste dag kennis met al hun collega's en belangrijke andere medewerkers van het bedrijf. Daar begint hun netwerk. Ook schudden ze meteen de handen van de directieleden. Op het intranet is een pagina te vinden 'wie is wie', waar nog eens beschreven staat welke mensen in welke functies werken en bij wie je met verschillende vragen terecht kunt. Een naam intypen om te zoeken welke functie iemand heeft of een functie intypen op te zien wie daarbij hoort, kan ook.

Over de onboarding & de begeleiding:

6. Zijn de onboarding en begeleiding voor iedere werknemer hetzelfde? Of wordt dat afgestemd op de persoon en/of functie?

- a. Is er een centraal plan? Of doet elke afdeling de onboarding zelf?

Het ochtendprogramma wordt per locatie gemaakt en gegeven en kan dus deels ingevuld worden naar de wensen van die locatie. Op kleine locaties is soms maar één afdeling werkzaam, op grotere locaties is het ochtendprogramma met alle afdelingen die daar gevestigd zijn bij elkaar. Voor de invulling van het ochtendprogramma zijn richtlijnen. Bijvoorbeeld over wat er minimaal verteld moet worden in de introductie, maar iedere manager geeft er ook, op basis van zijn/haar ervaringen, een eigen draai aan.

De algemene introductie vindt alleen plaats op de eerste werkdag van de maand. De introducties op locatie meestal ook. Als een nieuwe werknemer of een groepje nieuwe werknemers ergens middenin de maand begint, krijgen diegenen wel de introductie op locatie alvast en kunnen ze aansluiten bij de eerstvolgende algemene introductiedag.

De precieze begeleiding na de introductiedag is afhankelijk van de manager van de nieuwe werknemer, en niet van de persoon zelf of de functie die een persoon gaat invullen.

7. Wordt de onboarding en begeleidingsperiode geëvalueerd achteraf? En zo ja op welke manier?

- a. Wat voor ervaringen/uitkomsten komen hieruit?
- b. Wat zijn de grootste pluspunten?
- c. Welke dingen zouden nog verbeterd kunnen worden?

Het huidige onboardingsprogramma van het bedrijf is nu ongeveer 1,5 jaar bezig. Tussendoor is dit niet geëvalueerd. De eerste grote evaluatie is in het najaar van 2019 gedaan (na 1/1,5 jaar). Op dit moment is het bedrijf bezig met het maken van een nieuwe introductieprogramma met behulp van een externe partij. Als dit nieuwe programma wordt geïmplementeerd, wordt dit weer geëvalueerd. Dus de evaluatie nu was wel eenmalig, maar mevrouw Y denkt dat het zeker niet als eenmalig bedoeld was.

De data voor de evaluatie zijn verkregen uit interviews. Uit die interviews bleek dat nieuwe werknemers de introductiedag als erg prettig hadden ervaren. Ze vonden het fijn om direct de belangrijke informatie te krijgen, maar ook om gelijk te weten wie hun collega's zijn en wie überhaupt hun salaris betaalt. Er kwamen weinig negatieve punten naar voren. Alleen het technische deel werd wisselend ontvangen, en door de velen indrukken werd de dag als vermoeiend ervaren.

De link met hybride docentschap:

8. **Werken er mensen in het bedrijf die een dubbele baan hebben? Hoe gaat u daarmee om?**
9. **Hoe gaat u om met de onboarding van werknemers die een tijdelijke klus hebben bij het bedrijf of maar beperkt in dienst zijn?**

- a. **Welke elementen gaan hetzelfde en welke elementen verschillen van andere nieuwe werknemers?**

Ja, er zijn sowieso medewerkers die contractueel werken en daarnaast als ZZP'er. Het deel dat een werknemer onder contract staat, is hetzelfde als bij andere werknemers. Wat wel zo is, is dat over het algemeen ingehuurd mensen (gedetacheerd) en ZZP'er niet uitgenodigd worden op de introductiedag. Het addertje onder het gras is, dat als iemand wordt gedetacheerd met als doel op termijn bij het bedrijf gaan werken, dan wordt die werknemer wel uitgenodigd. De reden hiervoor is dat het voor ZZP'er die na een half jaar (of soms iets langer) weer weggaan, niet heel zinvol is. Zo'n introductiedag kost veel geld en dat is het dan niet waard. De onboardingspagina op het intranet is uiteraard wel voor hen beschikbaar en ze worden altijd op de afdeling geïntroduceerd door de manager onder wie ze gaan werken. De desbetreffende manager doet wel een waar nodig aangepast ochtendprogramma met hen.

De meeste technische mensen werken fulltime bij het bedrijf. Een FTE van minder dan 0,8 wordt voor hen ook niet toegestaan. Bij het ondersteunend personeel werken meer werknemers parttime. Echter maakt dit geen verschil voor de invulling van de introductieperiode.

10. **Welke lessen heeft u geleerd en zou u mee willen geven aan scholen m.b.t. onboarding van (hybride) docenten?**

De belangrijke, algemene dingen, wat vaak ook een beetje de saaie dingen zijn, zijn voor iedereen relevant. Parttime of fulltime maakt daarin niks uit. Verder is het vooral afhankelijk wat voor doel je hebt met de onboarding: wil je iemand echt binden en boeien of niet? En hoeveel aandacht wil je eraan besteden? Wat daarnaast belangrijk is, is dat nieuwe werknemers ook schriftelijk, dus bijvoorbeeld via een intranetpagina, toegang hebben tot de benodigde informatie.

Tot slot:

11. **Zijn er relevante documenten over de onboarding binnen het bedrijf of heeft u suggesties voor onderzoeken/publicaties/literatuur die meegenomen kunnen worden in dit onderzoek?**

Mevrouw Y komt hierop terug per mail

12. **Zijn er zaken die niet in dit interview aan de orde zijn gekomen, maar naar uw mening wel van belang zijn voor dit onderzoek?**

Ze zijn benieuwd naar de uitkomsten van het onderzoek, en willen die graag, als het af is, ontvangen.

Hybride docent 1: Ignacio Vazquez

Opening:

1. **Could you tell me something about your background?**
 - a. **(For example) How many days or hours a week are you a teacher? Where are you teaching? What do you teach?**
 - b. **What is your function at the company?**
2. **Why did you want to become a hybrid teacher?**

Ignacio Vazquez is een consultant bij TMC. Hij werkt voornamelijk voor DAF, voor 38 uur per week. Voor het hybride-docenten-project is hij een coach/begeleider bij bachelor projecten op de TUE (Technische Universiteit Eindhoven) voor ongeveer 4 uur per week.

Zijn achtergrond in engineering is mechatronica (technische discipline bestaande uit een combinatie van mechanische engineering, elektrische engineering en informatietechnologie) Voor DAF houdt hij zich vooral bezig met data-analyse.

Ignacio wilde een hybride docent worden, omdat hij kwaliteiten heeft die hij heel leuk vindt, die hij in zijn huidige functie bij DAF niet vaak hoeft te gebruiken. Hij werkt bijvoorbeeld heel individueel en veel met coderen en statistiek, terwijl hij ook graag zijn communicatie skill gebruikt en de vaardigheid om 'outside the box' te denken. Hij schreef zich heel enthousiast in voor de pilot met hybride docenten, omdat het iets heel anders is en zijn werk daarmee gevarieerder wordt. Daarnaast trok hybride doceren hem aan, omdat hij een aantal jaar geleden ook docent op een middelbare school in Mexico is geweest voor ongeveer een half jaar, nadat hij zelf zijn master op de TUE had afgerond. Hij had dus al wat ervaring met lesgeven en met het begeleiden van leerlingen, en wist nog dat hij dat erg leuk vond.

The company:

3. **How are you supported by the organization you work for? (TMC)**
 - a. **What kind of facilitations are available?**
 - b. **Is this beneficial for you? Are you experiencing any trouble?**

Er zijn trainingen beschikbaar vanuit TMC, voor iedereen die een hybride docent is of wil worden. Deze training heeft Ignacio zelf niet gevolgd. Eerst was de training er alleen in het Nederlands, maar al snel was deze ook beschikbaar in het Engels. Dat Ignacio de training niet gevolgd heeft had niks te maken met de taal, maar hij geeft aan dat hij al andere trainingen rondom (hybride-) docentschap heeft gevolgd.

TMC was erg ondersteunend en enthousiast. Ze verplichten hun consultants eigenlijk nooit om fysiek op kantoor aanwezig te zijn, daarmee ondervond Ignacio dan ook geen problemen. Bij zijn voornaamste klant, DAF, was het wel wat lastiger. Hij moet op vrijdagochtenden (van negen tot één) op de TUE zijn en daarvoor moest hij echt goed zijn best doen en overtuigend zijn om iets te regelen en dat af te spreken met DAF. Er waren opties dat zijn manager bij TMC zou helpen bij deze afspraken, maar Ignacio vond dat niet perse nodig en regelde het zelf.

Onboarding and guidance from the school:

4. Was it easy to find a nice school to become a hybrid teacher? (was the TuE enthusiastic about you?)

De gesprekken met de TUe begonnen al in april/mei vorig jaar. De TUe nam het initiatief. Ze hadden namelijk gehoord van het hybride-docenten-format, waren er nieuwsgierig naar en hoopte dat het iets voor hen kon betekenen, al wisten ze nog niet direct op welke manier. Ignacio ging in gesprek met ze om te vertellen wat de mogelijkheden zijn vanuit het perspectief van een consultant, en niet van een manager. Na ongeveer 3 gesprekken, besloten ze om een pilot op te starten met Ignacio als eerste hybride docent. In februari is hij gestart. De TUe was dus erg enthousiast, maar het duurde vrij lang om alles helemaal op te starten en af te spreken, omdat hybride-docentschap zo nieuw is voor de universiteit. Ze moesten nog nadenken over het hele proces, het format, het type contract enzovoorts. Qua inhoud waren ze wel gelijk heel blij met hybride docenten. Reguliere professoren hebben vaak een onderzoeks-achtergrond en zijn 'zwaar' academisch geschoold, terwijl het voor sommige lessen heel waardevol is als iemand lesgeeft met een heel ander profiel en veel ervaring in de praktijk.

5. How was the introduction at the school? (the first day)

- a. Did you get some information in advance, before your first working day? What did you think of that information?**
- b. What did the school do to make you feel welcome? What did you think of that?**
- c. Was it clear what was expected from you? And how is that now?**

Bij de TUe werkt Ignacio op de faculteit 'innovation space', daar zijn ze sowieso heel blij met nieuwe mensen en nieuwe inzichten. De eerste dag dat hij op de universiteit kwam, was ook meteen de dag dat het vak begon voor studenten. Er zijn twee andere coaches (die wel voor meer uren op de universiteit werken) en zij stonden erg open voor Ignacio als derde coach. Echter was het allemaal wel erg experimenteel. Zij wisten nog niet precies hoe het zou uitpakken met Ignacio. Ze benadrukten dat het een leerproces was, ook voor hen, en dat het zeker niet 'error-free' zou zijn. Wel waren ze erg transparant, wat Ignacio het gevoel gaf dat hij welkom was en mocht meedenken en zijn mening geven over alle zaken met betrekking tot het vak.

Van te voren was het dus niet precies duidelijk wat werd verwacht van Ignacio. Hij wist eigenlijk alleen dat hij een ondersteunende rol zou hebben voor studenten bij hun projecten. Wat bijvoorbeeld niet duidelijk was, was hoe diep hij op de technische inhoud in moest gaan met studenten, want zij hebben ook hun academische supervisors, dus dat was een vage lijn. Of bijvoorbeeld of hij de hele groep studenten (ongeveer 30) of maar een paar daarvan zou moeten begeleiden was niet duidelijk. Gelukkig hadden ze elke week een vergadering met de professor en de coaches om te bespreken hoe het ging, wat goed werkte, wat er verbeterd kon worden en wat kan worden veranderd in het volgende semester. Hierin kon hij veel inbrengen, meewerken aan de ontwikkeling en was er aandacht voor hoe hij zich voelde bij het werk. Het feit dat het niet direct duidelijk was wat er van hem werd verwacht, vond hij niet erg. Hij was onderdeel van een proces en om eerlijk te zijn vond hij dat ook juist wel het leuke eraan. Als docent op de middelbare school gaven ze hem gewoon een lijst met onderwerpen en PowerPoints die hij moest behandelen in een x aantal weken. In dit project zat veel meer vrijheid.

6. Where does the guidance consist of at the school?

- a. Is there a fixed person you can go to if you have any questions? What do you think of that? Is there something that needs to improve?**
- b. Is there a kind of buddy-system or mentoring system?**
 - i. If so, what do you think of this? Is there something that needs to improve?**
 - ii. If not, would it be helpful to have a buddy or mentor for starting hybrid teacher like you?**
- c. Did you quickly receive feedback on the quality of your work and your working method? What do you think of this?**

Er is een cursus-coördinator, die de eindverantwoordelijkheid heeft over het vak. Dit is een assistent-professor. Voor alle vragen gerelateerd aan het vak, kon Ignacio bij die persoon terecht. Na elk college werd er door de docent en coaches ook even nagepraat. Voor andere vragen over zijn contract of trainingen kon hij terecht bij de manager van de universiteit. Eén van de super leuke dingen is dat hij mag deelnemen aan alle trainingen die aan medewerkers worden gegeven, ook al werkt hij voor slechts 4 uur op de universiteit. De trainingen waren ook relevant voor hem, eentje ging bijvoorbeeld over hoe te werken op de universiteit. Ignacio ziet dat als een hele investering van de universiteit en waardeert het gebaar en het signaal dat ze hiermee afgeven enorm.

Er is geen buddy-systeem of mentor-systeem. Momenteel zijn er maar twee hybride docenten werkzaam op de TUe. Hij heeft de andere hybride docente ontmoet, maar zij doet iets compleet anders dan hij. Zij zijn de eerste, dus niemand kan eerdere ervaringen met hen delen. Zijn manager bij TMC geeft wel ondersteuning, maar weet ook niet precies hoe het allemaal werkt. Op het moment heeft hij ook niet het gevoel dat hij het nodig heeft.

Voor hybride docenten in de toekomst zou het wel kunnen helpen. Er zijn namelijk andere skills nodig en hybride docenten moeten op een universiteit of een school een andere rol aannemen dan ze gewend zijn. Ervaringen van eerdere hybride docenten horen via een buddy-systeem kan hen hierop voorbereiden. Bovendien zou een mentor kunnen helpen om mee te brainstormen over de invulling van lessen en de manier van lesgeven. De waarde van hybride docenten voor de universiteit zit vooral in de contacten van buiten het universiteitsveld die ze meenemen en hun ervaring met de praktijk. Een mentor kan adviseren in hoe deze kennis en ervaring het beste kan worden overgebracht aan studenten.

7. How is the contact with you teaching colleagues?

- a. Have you received or can you make a kind of network overview with (important) people working within or possible outside the school?**
- b. What do your colleague-teachers think of you as a teacher? Do you feel supported by them?**
- c. Do you feel part of the teaching team?**

Ignacio is niet echt onderdeel van het docententeam, maar van het coachsteam. Andere coaches zijn erg vriendelijk en aardig tegen hem. Ze houden elkaar op de hoogte en ze helpen elkaar. De coaches zijn erg divers, met verschillende achtergronden en ook heel internationaal, dat is fijn. Ignacio praat het meest met de mensen die betrokken zijn met het vak, waar hij coacht. De faculteit heeft veel activiteiten voor docenten en coaches om elkaar te ontmoeten en samen te werken, maar zelfs als de Covid-19 crisis nu niet aan de hand zou zijn, kan hij niet deelnemen aan deze activiteiten. Hij is eenmaal niet zo vaak op de universiteit tijdens de week. De andere hybride docenten van TMC hebben eigen projecten en een eigen invulling van het project. Zij hebben niet heel veel contact met elkaar. Op de universiteit voelt hij zich wel welkom, onderdeel van het coachteam en waardevol.

8. Has the school evaluated with you on the complete onboarding and introduction period?

a. If so, how did it go?

Er heeft nog geen formele evaluatie plaatsgevonden met de professor of manager. Hij heeft niet het gevoel alsof er al iets is om formeel over te praten. Aan het eind van het semester is er wel een mogelijkheid om een gesprek te hebben. Hij ziet het als een goed teken dat er al tegen hem is gezegd dat ze met hem door willen het volgende semester. Hij werkt op basis van een contract van een half jaar, maar dat ze dat zeggen betekent wel dat ze al verder denken dan dat ene half jaar. De andere feedback momenten, de wekelijkse vergadering vooral, zijn wat informeler en daar kan iedereen punten inbrengen.

Combining jobs:

9. What is your experience with having two jobs and two employers? Also in term of planning for instance.

Het is een hele uitdaging. Dat komt ook door de manier van werken van TMC. Je kan zoveel klanten adviseren als je aankan, dus in het verleden heeft Ignacio ook voor meerdere bedrijven tegelijk gewerkt als consultant. Hij werkt voor TMC, hij werkt voor DAF, hij werkt voor de TUE, hij doet een project met de Universiteit van Maastricht, bovendien is hij een masterstudent momenteel. Het plannen van dit alles samen is moeilijk, maar hij kiest er zelf voor. Een extra project op een andere plek (op de TUE in dit geval) was dus niet nieuw voor hem. De planning is lastig. Niet perse om tijd te vinden voor vergaderingen en dergelijke, hij ervaart mensen als behoorlijk flexibel. Maar wat hij het moeilijkste eraan vinden is het hebben van zoveel platforms. Hij heeft bijvoorbeeld bij elkaar 5 emailaccounts, daarmee heeft hij ook 5 verschillende agenda's. Bij TMC wordt microsoft teams gebruikt om te communiceren, bij de universiteit en bij DAF gebruiken ze weer andere platforms. Er zijn dus veel inputkanalen. Hij realiseert zich dat hij zelf 'schuld' hieraan heeft door betrokken te zijn bij zoveel projecten, maar het kan erg uitdagend zijn. Verschillende bedrijven of organisatie hebben ook verschillende initiatieven. Op de TUE bijvoorbeeld vroegen ze of hij, los van het vak waarin hij studenten coacht, een workshop wilde geven, dat is meteen een ander kanaal, een ander team, een andere whatsappgroep enzovoorts. Tegenwoordig is het zo makkelijk om connecties te maken dat het heel snel uitbreid. Organisaties denken vaak alleen aan platforms en systemen voor zichzelf, terwijl Ignacio te maken heeft met meerdere.

Ondanks dit alles is hij nog wel heel blij dat hij is gaan hybride doceren. De uitdaging is precies wat Ignacio zoveel energie geeft. Juist door op veel plekken te zijn, zie je dingen die anderen niet zien en kun je je ervaringen daarover delen. Dat is niet makkelijk, maar het maakt hem wel heel waardevol voor alle organisaties, omdat hij het vermogen en de bekwaamheid heeft om een ander perspectief toe te voegen. Los van dat het soms heel zwaar is, is het ook heel belonend en je raakt niet snel verveeld.

10. Do you need other support or facilities from the HR department than other 'regular' full-time or part-time teachers?

a. If so, what kind of support and facilities?

Hij zou graag meer mogelijkheden hebben om bekend te geraken met de systemen die de universiteit gebruikt. Hij is niet dagelijks op de universiteit aanwezig. Problemen oplossen kost dan snel meer tijd, omdat hij niet weet hoe het werkt, of wie te contacteren voor hulp. Hij weet niet precies hoe hij het eruit zou laten zien, want het hebben van een ander platform hiervoor is zeker niet wenselijk.

Het hebben van gepaste onboarding zou fijn zijn. Nu was het zo dat hij een contract tekende en een paar dagen later begon het vak, dus er was geen tijd om uit te leggen hoe bijvoorbeeld zijn email werkt, waar alle relevante dingen op de universiteit gevestigd zijn enzovoorts.

At last:

11. Are there any topics or matters not been discussed in this interview, whereof you think they are important to include in my research?

Hybride docentschap is een compleet nieuw begrip. Momenteel wordt er alleen gepraat over hoe je fulltime engineer kan blijven en hybride docent kan zijn. Waar Ignacio benieuwd naar is, is hoe het werkt op de langere termijn. Kunnen hybride docenten, die hybride docent blijven, groeien en andere taken krijgen? Hebben ze op termijn andere, specifieke skills nodig? Nu starten mensen zonder direct de skills te hebben, maar kunnen ze zich verder ontwikkelen? Er is geen plaatje met 'dit is hoe het er voor jou uit komt te zien over 3 jaar als je doorgaat met het hybride docentschap'. In je reguliere baan ga je bijvoorbeeld van engineer naar projectmanager of leider of zoiets, heeft hybride docentschap dat ook? Zo'n beeld op lange termijn hebben kan heel handig.

Hybride docent 2: Julio Rodriquez

Opening:

1. Could you tell me something about your background?

a. (For example) How many days or hours a week are you a teacher? Where are you teaching? What subjects or courses?

b. What is your function at the company you work for?

2. Why did you want to become a hybrid teacher?

Julio Rodriquez is een natuurkundige. Hij heeft een master in toegepaste natuurkunde gedaan en is daarna naar Nederland gekomen. Hij werkt sindsdien bij TMC voor het bedrijf Settels Savenije. Voor hen ging hij vooral aan de slag met mechanische engineering. Hij vindt het heel leuk dat hij kan werken met bedrijven uit verschillende branches.

Hij was altijd al geïnteresseerd in het delen van kennis, daarom was deze pilot een hele leuke kans voor hem om hybride docent te worden. Hij had al eens eerder naar zulke mogelijkheden gezocht, in verschillende landen ook, maar er werden specifieke eisen gesteld, wat het moeilijk maakte. In Nederland speelt de taalbarrière soms een rol, maar verder is hybride doceren juist heel flexibel en toegankelijk gemaakt. Het duurde ongeveer 6 maanden voordat er een mogelijkheid voor een hybride docent in het Engels beschikbaar kwam. Deze mogelijkheid ontstond bij de Fontys om algebra en wiskunde te gaan doceren aan tweedeaars studenten. Sommige van die studenten waren Nederlands en sommige Engels, eerste wilde ze twee groepen maken, maar daarna besloten ze dat hij die hele groep in het Engels les mocht geven. Dat zou ook een goede oefening voor de studenten zijn. Ze wilde hem eerste voor één uur per week (voor één klas), maar uiteindelijk werd het toch 5 uur per week (voor alle klassen). Vooral het combineren van een baan in het bedrijfsleven en een baan in het onderwijs, vindt Julio erg leuk. Het brengt variatie met zich mee. Daarnaast vond hij, toen hij vroeger les kreeg, docenten die zich ook buiten het onderwijsveld begaven, extra interessant. Zij kunnen ook zorgen dat onderwijs en bedrijfsleven binding blijven houden.

The company:

3. How are you supported by the organization you work for? (TMC)

a. What kind of facilitations are available?

b. Is this beneficial for you? Are you experiencing any trouble?

TMC faciliteerde al het contact en ze ondersteunde de pilot volledig. De posities en functies rondom hybride docenten die beschikbaar waren, werden rondgestuurd door het bedrijf naar de werknemers, wat het makkelijker maakt om te participeren. Vanuit TMC hadden ze contact met de Fontys om te helpen met het afspreken van verschillende zaken. Vanuit Fontys waren ze ook heel vriendelijk en meedenkend, dus alles werd makkelijk geregeld.

Onboarding and guidance from the school:

4. How was the introduction at the school? (the first day)

a. Did you get some information in advance, before your first working day? What did you think of that information?

b. What did the school to make you feel welcome? What did you think of that?

c. Was is clear what was expected from you? And how is that now?

Op de eerste dag had hij een gesprek met diegene die verantwoordelijk was voor het vak. Ze begonnen met praten over de achtergrond van Julio en waarom hij hybride wilde doceren. Inhoudelijk was meteen duidelijk dat hij het vak goed zou kunnen geven. Daarna liet de coördinator van het vak de verschillende faciliteiten binnen de Fontys zien en werd hij voorgesteld aan zijn collega's. Verder ontmoette hij meteen de mensen bij de receptie en andere ondersteunende werknemers. Hij kreeg zijn benodigde materiaal, zoals een notebook. Een paar studenten die er toevallig waren zag hij toen ook direct, maar dat waren er niet veel, omdat het de vakantieweek tussen perioden was. De keer daarna dat hij op de Fontys was, ging hij meteen alleen naar de klas die hij les moest geven.

Hij voelde zich welkom op de Fontys en vanaf de eerste dag had hij bovendien een emailadres enzovoorts, dus dat was allemaal goed geregeld. Ze zien hem echt als onderdeel van het docententeam.

Er werkt ook een andere hybride docent op de Fontys vanuit TMC, diegene werkt er al wat langer en geeft natuurkundige- en wiskundige vakken. Hij heeft diegene ook ontmoet. En hij geeft aan dat het fijn is om iemand te hebben die er al langer rondloopt om mee te praten.

Van tevoren kreeg hij de materialen en onderwerpen voor het vak toegestuurd. Bovendien kreeg hij PowerPoint presentaties en examens van eerdere jaren. Hij had wel de vrijheid om te doceren in zijn eigen stijl. De verwachtingen waren dus duidelijk en hij kreeg voldoende informatie om zijn lessen goed te kunnen geven.

5. Where does the guidance consist of at the school?

a. Is there a fixed person you can go to if you have any questions? What do you think of that? Is there something what needs to improve?

b. Is there a kind of buddy-system or mentoring system?

i. If so, what do you think of this? Is there something what needs to improve?

ii. If not, would it be helpful to have a buddy or mentor for starting hybrid teacher like you?

c. Did you quickly receive feedback on the quality of your work and your working method? What do you think of this?

Julio kon terecht bij de docent die de vorige jaren het vak had gegeven, Fieke. Zij kon het vak niet meer zelf geven, omdat ze meer werkuren/werkdruk bij andere vakken en projecten kreeg, maar hij kon haar wel vragen stellen. Daarnaast besprak hij met haar bijvoorbeeld over het tentamen en over de topics inhoudelijk. Vragen over het systeem kon hij ook aan haar stellen. Meestal wist ze zelf het antwoord, of ze kon hem doorverwijzen naar diegene die hem wel kon helpen.

Toen de Covid-19 crisis begon, was hij halverwege met de stof van dit vak. Opeens gingen zijn uren niet meer door. Toen heeft hij met haar overlegd en met andere mensen binnen de fontys om te bepalen hoe hij verder kon gaan. Momenteel geeft hij onlinelessen. Vanuit de Fontys werden aanvullende benodigde materialen gefacilieerd en werd hij ondersteund.

Bij het beantwoorden van de vorige vraag gaf Julio al aan dat er één andere hybride docent vanuit TMC werkzaam is op de Fontys. Met diegene praten vond hij heel fijn. Verder is er geen formeel mentor- of buddiesysteem. Aangezien hij altijd met vragen terecht kan bij de docent die eerdere jaren het vak gaf, vond hij dat voldoende.

Hij kreeg niet snel feedback op zijn werk of werkwijze vanuit de Fontys. Hij kreeg wel feedback van een student die naar het kantoor kwam om te zeggen dat de nieuwe docent zo cool was. Op het moment dat hij les gaf waren er geen andere docenten aanwezig, alleen studenten. Dus er was geen supervisor. In juni zijn de tentamens en aan de hand daarvan kan de Fontys zien of de studenten veel hebben geleerd.

Julio vindt het niet erg om niet eerder feedback te krijgen. Hij had het ongemakkelijk gevonden en het zou hem erg nerveus hebben gemaakt als er iemand achterin de klas zou hebben toegekeken hoe hij het deed. Hij gaf 5 uur per week les, 5 keer dezelfde inhoud, dus hij kon ook zichzelf verbeteren de tweede, derde, vierde en vijfde keer dat hij de les gaf.

6. How is the contact with you teaching colleagues?

- a. **Have you received or can you make a kind of network overview with (important) people working within or possible outside the school?**
- b. **What do your colleague-teachers think of you as a teacher? Do you feel supported by them?**
- c. **Do you feel part of the teaching team?**

In de eerste weken had Julio wat tijd tussen de lessen die hij moest geven. In die tijd ging hij naar de lerarenkamer en ontmoette hij andere docenten. Hij vond het interessant om te horen over de achtergrond van andere docenten en wat andere docenten voor leuke dingen met studenten deden (bijvoorbeeld deelnemen aan een robotcompetitie in de VS). Later had hij geen tijd meer tussen zijn lessen. Als hybride docent ben je er alleen de tijd dat je moet zijn, daarna ga je weer aan de slag voor je bedrijf, dus toen werd het spreken met andere docenten een stuk lastiger.

Nu de hele situatie rondom het Covid-19 virus is ontstaan, hebben ze een online groep met de docenten onder andere om ervaringen met online lesgeven uit te wisselen.

Docenten waarmee hij spreekt hebben interesse in hem als hybride docent en naar zijn ervaringen. Ze vinden ook dat hij waarde meebrengt door zijn kennis vanuit de praktijk. Bovendien kan hij helpen met het vinden van stageplaatsen voor studenten. Hij heeft geen negatieve reacties van andere medewerkers van de Fontys gehad en hij voelt zich echt onderdeel van het docententeam.

Combining jobs:

7. What is your experience with having two jobs and two employers? Also in term of planning for instance.

Eigenlijk is het meer zo dat Julio één werkgever heeft, TMC en twee klanten: TMC en de Fontys. Dat maakt het eenvoudiger qua salaris bijvoorbeeld, dat is namelijk gewoon centraal geregeld door TMC. Of het qua planning moeilijk is, ligt aan de belangrijkste werkplek. Hij werkt in een heel fijn team, dat relaxt is en geïnteresseerd in hem. Hij krijgt ruimte en tijd om zich te ontwikkelen. Toen hij hybride docent wilde worden, was dat voor hen prima. De klant betaalt per uur dat je aan het project besteedt, dus daar ontstonden ook geen problemen. Soms kan het lastiger zijn als er een deadline aankomt en er nog veel moet gebeuren. Gelukkig is hij daarmee nog niet echt in de problemen gekomen. Later, kwam er een nieuw groot project met ASML, waar hij soms vergaderingen over had en lessen had op dezelfde tijd. Dan werd het goedgekeurd dat hij niet bij de vergadering aanwezig zou zijn of werd een vergadering verzet.

8. Do you need other support or facilities from the HR department than other 'regular' full-time or part-time teachers?

- a. **If so, what kind of support and facilities?**

Julio had om les te kunnen geven in wiskunde inhoudelijk niet veel nodig. Docenten voor andere vakken hebben dat misschien meer, als ze bijvoorbeeld experimenten moeten doen. Dit is niet anders dan bij gewone docenten. Vanuit de HR afdeling van het bedrijf moeten de aanvullende faciliteiten komen, maar die hoeven ook niet anders te zijn dan normaal, volgens Julio. Wat een werknemer precies nodig heeft, hangt af van de persoon.

At last:

9. Are there any topics or matters not been discussed in this interview, whereof you think they are important to include in my research?

Hij denkt dat de pilot met hybride docenten een goed programma heeft, en kan verder niks bedenken. Het zou door moeten gaan en misschien uit moeten breiden.

Teamleider in het onderwijs/matcher: Henk Versluis

Inleiding:

1. Kunt u iets vertellen over uw achtergrond?

- a. **Wat is uw functie?**
- b. **Wat was uw functie op de school? Wat waren uw dagelijkse werkzaamheden en verantwoordelijkheden?**

Henk Versluis is een matcher, die meewerkt aan de 'pilot hybride docenten' van Brainport Development. Het zijn van een matcher houdt in dat hij gesprekken voert met werknemers werkzaam in bedrijven die graag hybride docent willen worden en dat hij gesprekken voert met onderwijsinstellingen die interesse hebben in hybride docenten. Zijn taak is om de wensen vanuit de onderwijsinstellingen en de werknemer bij elkaar te brengen. Hier is hij anderhalve dag per week mee bezig. Hiernaast werkt hij drieënhalve dag per week bij de lerarenopleiding technisch beroepsonderwijs op de Fontys. Dit doet hij al 22 jaar. In het verleden is hij teammanager geweest op een mbo instelling in Zwolle gericht op de creatieve industrie. Daar was hij verantwoordelijk voor het team genaamd 'creatief vakman' en een kleiner team 'onderhoud en beheer'.

Hybride docenten in het team:

2. Welke voordelen kunnen teamleiders ervaren door de komst van de hybride docent in hun team?

a. Ervaren collega's, leidinggevend en andere docenten deze voordelen ook? Waarom wel of niet? Ervaren zij nog andere voordelen?

Er zijn verschillende voordelen van het hebben van een hybride docent in je team: ten eerste de connectie met de buitenwereld. Dat contact met de buitenwereld verloopt makkelijker. Het regelen van stageplekken valt daar bijvoorbeeld onder, wat op deze manier beter gaat dan via officiële wegen. Het verbinden van de binnen en buitenwereld is een belangrijke taak van een teammanager, en dat kun je goed bereiken door hybride docenten. Je kunt laten zien aan ouders, aan andere scholen, aan je studenten en aan andere werknemers en managers hoe goed contact je met de buitenwereld hebt.

Verder brengen hybride docenten nieuwe inzichten op technisch vlak met zich mee. Zij kunnen met veel praktijk verhalen komen en de nieuwste ontwikkelingen delen.

Als je het goed inregelt kunnen hybride docenten ook zorgen voor veel flexibiliteit. Ze kunnen op korte termijn voor een kortere tijd goed worden ingezet (en daarna weer weggaan). Niet elke teammanager of onderwijsinstelling ervaart dit zo, want die willen soms liever vastigheid. Bij hybride docenten moet je met aparte contracten werken, maar als je daar geen schroom in hebt, biedt het veel mogelijkheden.

Een ervaring van collega's van een hybride docent is dat ze weer zien dat hun eigen vak ook echt een vak is. Docenten zijn vaak elke dag docent, dus ze vinden hun werk vanzelfsprekend. Het is heerlijk om te merken, door iemand van buitenaf, dat jouw vak ook echt een vak is, dat je ertoe doet. Iemand uit het bedrijfsleven, die niet dagelijks lesgeeft vindt het voor de klas staan spannend en moet veel meer voorbereiden. Je wordt weer even teruggeworpen naar de kern van je beroep, dat is heel mooi, en vaak een onderbelicht voordeel. In het onderwijs voelt men zich soms het ondergeschoven kindje, omdat het bedrijfsleven zo belangrijk is, en nu is de (ervaren) docent even belangrijk en kan de docent laten zien hoe het vak in elkaar steekt.

3. Waar zou een teamleider tegenaan kunnen lopen door de komst van de hybride docent in het team?

a. Ervaren collega's, leidinggevend en andere docenten dit ook? Waarom wel of niet? Lopen zij nog tegen andere dingen aan?

Ten eerste weet je niet wat voor vlees je in de kuip hebt, je weet als teammanager niet wie er binnen komt, dus je moet eerst echt wel goede gesprekken voeren. Een tweede punt waar je tegenaan kunt lopen is het bevoegdheidsstelsel. Tot 160 uur mag je onbevoegd een docent binnen halen. Dit kan een heel goed iemand zijn, die heel goed functioneert. Dan kan de (full-time) docent denken, waar heb ik mijn opleiding eigenlijk voor gedaan? Dit kan wat frictie opleveren, maar het kan er ook juist voor zorgen dat je je team scherp houdt.

Bovendien kunnen contracten ingewikkelder op te stellen zijn. Bij personeelszaken kennen ze soms de constructie nog niet helemaal en dan zijn er kosten aan verbonden, die moeten wel betaald worden. Afhankelijk van op welke school je werkt, is er wel of geen budget voor. Zonder budget kom je er niet, dus dat kan wel een belemmering zijn.

Je kunt niet iemand van buitenaf zomaar voor de klas zetten. Als je iemand zonder achtergrond in één keer voor klassen van dertig leerlingen zet, weet je dat je iemand kwijtraakt voor het onderwijs. Onderwijsinstellingen moeten de eerste inspanning leveren. Je moet het team motiveren, je moet de hybride docent leren kennen. Het is niet even een gesprekje met iemand voeren en plaatsen, maar je moet er echt serieuze moeite in steken.

b. Zijn er specifiek dingen waar je tegenaan zou kunnen lopen of anderen tegenaan lopen met betrekking tot de samenwerking met hybride docenten?

Het tijdsbestek natuurlijk. Wanneer zijn hybride docenten wel en niet aanwezig op de school. Inleven in elkaars wereld is soms moeilijk. Het onderwijs mist snelheid en slagkracht, dingen die het bedrijfsleven over het algemeen wel heeft. In het onderwijs wordt bijvoorbeeld gezegd dat het mooi zou zijn om een bepaald project op te starten, terwijl in het bedrijfsleven het project dan al gestart is en al klaar zou zijn. In die zin moet je begrip hebben voor elkaar en dat is niet altijd even makkelijk.

Als je het hebt over financiën, kan dat ook wel een dingetje worden, maar dat heeft Henk zelf nog niet ervaren. Mensen in het bedrijfsleven verdienen over het algemeen meer, dat kan scheve gezichten opleveren. Henk heeft weleens gehoord dat mensen denken dat een hybride docent even het geld op komt strijken.

Wat ook een nadeel zou kunnen zijn, is dat het wordt ervaren als een stukje pottenkijken. Iemand uit het bedrijfsleven komt wel even zeggen hoe het moet gebeuren. Echter is dit allemaal mensafhankelijk, dus afhankelijk van hoe negatief of positief docenten staan ten opzichte van hybride docenten.

4. Wat merkt(e) u voor verschillen tussen hybride docenten en 'gewone' fulltime of parttime docenten?

Als iemand net gaat starten als hybride docent, dan heerst er nog heel sterk de productiedrang. Werknemers uit het bedrijfsleven willen graag produceren aan het eind van de dag. Je moet iets opgeleverd hebben. Een docent levert aan het einde van de dag geen student op. Je levert wel iets op als docent, maar je levert niet op hoe dat in het bedrijfsleven wordt opgeleverd. Je wordt als docent ook niet afgerekend op de onvoldoendes van je studenten (meestal), terwijl in het bedrijfsleven je er wel op wordt afgerekend als je je targets niet haalt. De eerste paar keer hebben hybride docenten, door dit verschil, een raar gevoel als ze naar huis gaan. Als ze die fase voorbij zijn, dan kan je echte gesprekspartner worden voor het onderwijs. Dan gaan mensen uit het bedrijfsleven het onderwijs begrijpen. Andersom werkt dat ook zo: mensen uit het onderwijs zijn bang het bedrijfsleven in te gaan, want dan moet je opeens allemaal targets gaan halen. Totdat je daar een aantal maanden inzit en merkt dat die targets best te halen zijn, bij normaal werken.

Onboarding en begeleiding van nieuwe docenten:

5. Hoe worden nieuwe docenten normaal gesproken ontvangen en ingewerkt?

Een docent die overkomt van een andere onderwijsinstelling, heeft een stuk minder begeleiding nodig dan een beginnende docent. Een ervaren docent heeft een sleutel/pasje nodig en kan direct eigenlijk aan de slag. Studenten die net van de opleiding afkomen worden hier meer bedoeld. Die krijgen eerst een gesprek met de directeur, je gaat een keer de klas in,

maar je wordt al na een week of 2 zelf, in je eentje, voor de klas gezet. Wel altijd met een collega op afstand, die aan het eind van de les even vraagt hoe het is gedaan. Dat is de informele sfeer. Formeel heb je na eerste lessen ook een gesprek met de teammanager of intern begeleider. Er is altijd één iemand op een school die is aangewezen om beginnende docenten te begeleiden. Deze persoon organiseert, afhankelijk van eigen energie, verschillende momenten van contact.

a. Wat voor informatie krijgen ze vooraf?

Van tevoren krijgen nieuwe docenten die studiegids opgestuurd, de lijsten met leerlingen uit hun klassen en meer informatie over het type onderwijs wat wordt gegeven. Bij Henk op het mbo was er ook een folder voor nieuwe docenten beschikbaar. Daar staat in uitgelegd wat er wordt bedoeld met, in zijn geval, het creatieve onderwijs en hoe de school dat ziet. Verder wordt daarin uitgelegd hoe het onderwijsprogramma in elkaar zit. Op welke momenten wordt er bijvoorbeeld stage gelopen.

b. Hoe is de ontvangst op de eerste dag?

Op de introductiedag komen nieuwe docenten binnen en worden ze welkom geheten. Daarna worden ze rondgeleid door de school. Ze krijgen te zien waar onder andere de administratie en de directeur zitten. De pasjes en andere materialen die een docent nodig heeft liggen dan klaar en worden overhandigd. Voordat je samen met een collega een les in gaat is er een kort koffiemoment. Al vrij snel na dit eerste moment gaan nieuwe docenten zelf lessen geven en zelf voor hun eigen klassen staan.

Toen Henk een keer een hybride docent in zijn team kreeg, heeft hij het onderwijstype ook in een gesprek 1 op 1 uitgelegd.

c. Hoe wordt gezorgd dat het voor nieuwe docenten duidelijk is wat er van ze wordt verwacht?

Na het toewijzingsgesprek, als je je sollicitatie hebt gehad, worden de precieze taken nog even goed afgesproken met de beginnende docent. De planning, het rooster en wat er wordt verwacht komt dan ter sprake.

d. Wat was uw rol in de ontvangst en inwerking? Welke andere mensen speelden hierin een rol?

Henk had als teammanager de rol van gastheer in eerste instantie. Hij organiseerde de ontvangst. Vervolgens wees hij de nieuwe docent toe aan een buddy.

e. Is dit centraal beleid? Of per afdeling verschillend?

Sowieso is het beleid per onderwijsinstelling anders. Binnen een onderwijsinstelling is er wel centraal beleid, maar de precieze invulling is per team verschillend. Dat komt omdat elk team er ook echt anders uitziet. Stel je werkt op een mbo met twee teams: een bouwteam en een economieteam. Het bouwteam is veel praktischer onderwijs. Bij het economieteam zijn klassenlessen veel belangrijker, je krijgt uur na uur dertig leerlingen de klas in stormen die luisteren naar wat de docent te zeggen heeft. Dat is een heel andere sfeer, dus daar moet je op een andere manier aan wennen. De begeleiding is dan heel anders. Net als dat gymdocenten op middelbare scholen altijd een heel apart team zijn. Ze lopen in trainingspakken rond, terwijl economiedocenten veel strakker zijn. De cultuur en ook de acceptatiecultuur zijn dus anders.

6. Waar bestaat de begeleiding voor nieuwe docenten uit (in de eerste 100 dagen)?

a. Wat is uw rol in de begeleiding van (nieuwe) docenten? Welke andere mensen spelen hierin een rol? En op welke manier?

Er is een intern begeleider op de school waar beginnende docenten of docenten in het algemeen terecht kunnen. In het begin wordt hier nog regelmatig gebruik van gemaakt. Na verloop van tijd neemt dat af. Daarnaast kunnen nieuwe docenten altijd terecht bij hun teamleider.

b. Is er een aanspreekpunt waar docenten terecht kunnen met vragen?

Henk koppelde zelf altijd een nieuwe docent aan een ervaren docent. Iemand die de school kent, het informele circuit kent. De ervaren docent zit al langer in het onderwijs en heeft zich bewezen. Hij/zij kent de klassen, de leerlingen, het gebouw en collega's. Henk gaf daar ook uren voor, bijvoorbeeld twee uur per week om het gesprek aan te gaan en om de nieuwe docent te helpen. Als docenten net beginnen vinden ze het soms een heel gedoe, bij de registratie van cijfers, afwezigheid invoeren, rapportvergaderingen enzovoorts, daar hebben ze hulp bij nodig en die krijgen ze dan van de buddy. Henk ziet zo'n soort systeem terug bij heel veel onderwijsinstellingen.

c. Krijgen nieuwe werknemers snel feedback op de kwaliteit van hun werk en hun werkwijze?

Bij Henk kregen de nieuwe docenten snel feedback van hem. Hij vindt het heel belangrijk, mede door zijn achtergrond als docentopleider, om terugkoppeling te geven aan nieuwe docenten, ook als het niet goed gaat. Je moet dat durven zeggen. Hij denkt dat dat soms toch wel onderbelicht is en niet op elke onderwijsinstelling zo actief wordt gedaan.

d. Is er een netwerkoverzicht voor nieuwe werknemers met (belangrijke) mensen werkzaam binnen de organisatie, of eventueel buiten de organisatie?

Nieuwe docenten maken op drie manieren kennis met het netwerk in de organisatie. Ten eerste leren ze via het buddysysteem het informele circuit kennen. Ten tweede staat er op papier in de studiegids of opleidingsgids of introductiegids een overzicht van wie je waar en waarvoor kan vinden. Ten derde kan het tijdens intervisiebijeenkomsten ter sprake komen. Henk merkt hierbij wel op, dat zelfs docenten die al jaren op een school werken, vaak de externe contacten niet kennen. Er zijn mensen die puur hun wiskunde zitten te geven en dat is het.

Onboarding en begeleiding van hybride docenten:

7. Hoe wordt een hybride docent ontvangen en ingewerkt? Verschilt dat van ontvangst en inwerkperiode van 'gewone' nieuwe docenten?

d. Hoe zit het qua informatie vooraf?

e. Hoe gaat de ontvangst op de eerste dag?

f. Hoe wordt gezorgd dat het voor hybride docenten duidelijk is wat er van ze wordt verwacht?

Hybride docenten doen vaak niet mee met de intervisiebijeenkomsten, want ze zijn er maar kort. De hybride docenten worden ook veel minder meegenomen in alle ins en outs van de organisatie, ze hebben immers veel minder van die kennis nodig. Het is veel meer gefocust op de vak inhoud.

Een hybride docent wordt op zijn expertise ingevlogen. Vanaf het begin wordt afgesproken wat de rol zal worden van de hybride docent: begeleiden, lesgeven, gastlessen verzorgen, of onderwijs ontwikkelen en welke taken daarbij horen. Andere startende docenten weten dat als ze een jaar aan het werk zijn, ze het volgende jaar weer andere dingen doen, dus zij krijgen een veel bredere kennis van het hele onderwijsproces en veel meer taken. Hybride docenten hebben één taak, één rol, dat voeren ze uit en dan zijn ze weer weg.

8. Hoe wordt een hybride docent na de inwerkperiode begeleid (in de eerste 100 dagen)? Is dit hetzelfde als bij nieuwe docenten?

a. Waarom is dit hetzelfde/anders?

b. Wat is uw rol in de begeleiding van hybride docenten? Welke andere mensen spelen hierin een rol? En op welke manier?

De begeleiding is ongeveer hetzelfde bij hybride docenten als bij normale startende docenten. Een hybride docent wordt echt beschouwd en ervaren als nieuwe collega, dus daarmee heb je zeker ook gesprekken nodig. Bij intervisiebijeenkomsten zijn ze vaak niet aanwezig. Het buddysysteem blijft wel belangrijk. Bij een hybride docent ligt dat dichterbij het vak, dan bij een nieuwe collega. Als hybride docent kan je nooit alleen verantwoordelijk zijn voor een vak, je bent onderdeel van een team en je buddy zit dan ook echt in datzelfde team. Diegene helpt veel meer met welke lessen de hybride docent moet geven met welke inhoud. Normale docenten die twee/drie maanden werken op een school, gaan vanzelf meer hun 'eigen' inhoud geven, hybride docenten niet.

9. Denkt u dat hybride docenten zich net zo snel en makkelijk thuis voelen binnen deze school als andere docenten? Waarom wel/waarom niet?

a. Zijn zij, volgens u, echt onderdeel van het team?

Dat heeft veel te maken met de inspanning. Hoeveel tijd besteed je in de schoolse omgeving. Het is afhankelijk van de persoon en de hoeveelheid tijd in de organisatie hoe snel iemand zich thuis voelt in de school. Full-time docenten worden vrij snel opgenomen. Met een hybride docent moet het meer klikken om ze goed op te kunnen nemen.

Hybride docenten kunnen wel echt onderdeel zijn van het team, als ze zelf actief betrokken worden bij het team door collega's, maar zelf ook echt betrokken zijn. En dat kost energie en tijd vanuit beide partijen. Als iemand er maar één dag per week is, is het makkelijker diegene over het hoofd te zien en dat is niet de bedoeling.

10. Wat denkt u dat er nodig is vanuit u of vanuit HR om hybride docenten zo goed mogelijk te verwelkomen en zo lang mogelijk te laten blijven op een school?

Het is nodig om de hybride docent een thuisgevoel te geven op de onderwijsinstelling. Belangrijk is om de hybride docent eigenaarschap te geven, terugkoppeling te geven van hoe het gaat en het gevoel te geven dat ze ertoe doen. Stel dat je een vrijdagmiddagborrel hebt, nodig hybride docenten dan ook uit, zelfs als je begrijpt dat ze er niet kunnen zijn, dan geef je ze het gevoel van onderdeel-zijn-van. Bijvoorbeeld een kerstpakket, moet er zijn voor iedereen, ook voor de hybride docent. Het gaat niet om het pakket zelf, maar om gekend worden. Aan het einde van het studiejaar gaan veel onderwijsinstellingen met alle eigen collega's op stap, daarvoor moet de hybride docent ook uitgenodigd worden, daar hoort diegene bij. De nieuwsbrief ontvangen, berichten vanuit de directie, dat soort betrokkenheid, daar moet je in meegenomen worden. Het is aan de hybride docenten zelf om dat een halt toe te roepen als ze dat niet willen. Als onderwijsinstelling moet je niet gaan bepalen of die hybride docent wel of niet iets wil lezen.

Dit moet volgens Henk allemaal komen vanuit de teamleider. HR is vooral administratief en contractueel nodig, maar bijvoorbeeld intervisiebijeenkomsten komen ook wel meer vanuit HR vandaan. De rest, zoals het buddysysteem, komt vanuit de teammanager. De werkgever, het bedrijf zou ook een rol kunnen spelen in het gevoel van ertoe doen voor hybride docenten. De werkgever van de hybride docent zat bijvoorbeeld bij de onderwijsinstelling waar Henk werkte, in de klankbordgroep. Op deze manier heeft het bedrijfsleven nog wat extra invloed op wat de inhoud van de opleiding zou moeten zijn en raken onderwijs en bedrijfsleven weer meer verbonden.

Tot slot:

11. Zijn er nog onderwerpen/zaken niet aan bod gekomen in het gesprek, waarvan u ze wel belangrijk vindt dat ik ze meeneem in mijn onderzoek?

Financiën kunnen een belangrijke rol gaan spelen in het slagen van hybride docenten. Dit gaat niet eens zo zeer over wel of niet betaald worden voor het werk, maar meer over of een teamleider budget heeft voor een hybride docent. Veel scholen maken daar geen budget voor vrij. Hybride docenten kunnen extra kosten met zich meenemen, dus scholen willen soms liever een full-time docent, dan weten ze waar ze aan toe zijn. In het onderwijs wordt er gerekend met fte, in het bedrijfsleven wordt er gerekend met contanten. Dat is niet altijd hetzelfde. Stel je wordt afgerekend op euro's, dan vraag je voor vijf assistenten en één docent. Als je wordt afgerekend op fte's dan vraag je alleen maar docenten. Die kunnen alle taken uitvoeren, maar zijn natuurlijk wel veel duurder. Scholen zijn gewend in fte te praten, terwijl als er iemand van buitenaf komt, een hybride docent uit het bedrijfsleven, wordt er gepraat over keiharde euro's. Bovendien gaat het dan nog over schalen en of je iemand in een hogere school niet wil inhuren en een lagere schaal wel, dat kan frictie opleveren.

Bijlage 4: Informatie vooraf voor hybride docent



Faculteiten:

- Tilburg School of Economics & Management
- Tilburg Law School
- Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
- Tilburg School of Humanities and Digital Sciences
- Tilburg School of Catholic Theology

Praktisch:

- Introductiedag op 8 januari 2021. Aanvang 9.00
Locatie Foyer van Gebouw C
 - o Meer informatie over materialen en systemen
 - o Rondleiding over de campus
 - o (verder) kennismaken met collega's, team, leidinggevende & buddy
 - o Je geeft nog geen lessen en voorbereiding is niet nodig.
- Vervoer
 - o OV richting NS station 'Tilburg Universiteit', vanaf daar 5-10 minuten lopen.
 - o Fiets kan overal in fietsenrekken op de campus voor gebouwen geparkeerd worden
 - o De grootste parkeerplaats voor auto's ligt aan de Warandelaan. Hier kan gratis geparkeerd worden.

Over Tilburg University:

Motto: Understanding Society

Missies/kernwaarden:

- Bijdragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken.
- Opleiden van verantwoordelijke, ondernemende denkers. Solidariteit, inleveringsvermogen, verantwoordelijkheidsgevoel en op een innovatieve manier invloed uitoefenen op de samenleving staan hierbij centraal.
- Samenwerken

Rooster informatie:

- Colleges beginnen om 'kwart voor', dus 8.45 of 9.45 tot maximaal 18.45. Colleges eindigen om 'half', dus 9.30 of 10.30 tot maximaal 20.30.
- De meeste colleges duren 2 x 45 minuten.
- Hoorcolleges worden vaak in grote zalen gegeven voor grotere groepen. Werkcolleges en practica worden voor kleine groepen gegeven met meer interactie.
- Het academisch jaar begint de laatste week van augustus en eindigt begin juli.
- Het jaar is verdeeld in semesters (2 delen) of in blokken (4 delen), die worden afgesloten met een tentamenweek. Herkansingen vinden plaats in januari en juni.

Bezoekadres:
Warandelaan 2
5037 AB Tilburg

Telefoonnummer:
013 - 466 9111

Website:
<https://www.tilburguniversity.edu/nl>

Bijlage 5: Voorbeeld dagprogramma introductiedag

Ochtendprogramma:

- Ontvangst
- Rondleiding door de onderwijsinstelling
- Kennismaken met het team/de meest directe collega's (waar mogelijk)
- Gesprek met leidinggevende over verwachtingen en gang van zaken vanaf dat moment

Lunch:

- Met collega's in docentenruimte

Middagprogramma:

- Benodigde materiaal ophalen
- Uitleg over systemen, mailbox, wachtwoorden, enz.

Afsluiting:

- Eventuele borrel met collega's