

# Job Twinning: Een opstap naar hybride docentschap?

*Brugfuncties bouwen tussen (voortgezet)  
onderwijs én bedrijfsleven*

# › Job Twinning: Een opstap naar hybride docentschap?

## *Brugfuncties bouwen tussen (voortgezet) onderwijs én bedrijfsleven*

Rapport voor: Platform Bèta Techniek  
T.a.v. Emilie de Vries-Schultink

Datum 4 februari 2016

Auteurs L.W. Dorenbosch  
J.M.A.F. Sanders

Projectnummer 060.17256/01.01  
Rapportnummer R16009

Contact TNO Jos Sanders  
Telefoon 088 866 53 07  
E-mail jos.sanders@tno.nl

**Gezond Leven**  
Schipholweg 77-89  
2316 ZL LEIDEN  
Postbus 3005  
2301 DA LEIDEN  
[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T 088 866 61 00  
infodesk@tno.nl

© 2016 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

## Samenvatting

In 2015 heeft het Platform Bèta Techniek een financiële impuls ontvangen van het ministerie van OCW voor het project Hybride Docent om onder andere een pilot uit te voeren op het gebied van Job Twinning in het voortgezet onderwijs. Bij Job Twinning worden medewerkers van scholen en bedrijven aan elkaar gekoppeld om de professionele dialoog met elkaar aan te gaan en zo via medewerkers één of meerdere bruggen te slaan tussen onderwijs en bedrijfsleven. De pilot 'Job Twinning' liep van september 2015 tot en met medio januari 2016 en richtte zich op medewerkers van buiten het onderwijs die gedurende 2-3 maanden werden gekoppeld aan docenten uit het voortgezet onderwijs. De pilot was beleidsluw van aard. Bij scholen en bedrijven waar deelnemers aan de pilot werken is er geen beleidsraamwerk waarbinnen Job Twinning een plek heeft. Bedrijven en scholen hebben toegezegd ruimte te bieden, maar daarbinnen lag het initiatief bij de Twinning-koppels zelf om tot concrete Twinning-activiteiten te komen en om deze te plannen in hun werktijd. Dit rapport beschrijft de ervaringen van de deelnemers in de pilot Job Twinning.

Voor de meeste deelnemers voldeed 'Job Twinning' gedeeltelijk aan de verwachtingen in de zin dat ze een deel van de eigen doelen ook realiseerden. Dat geldt voor docenten iets meer dan voor de niet-docenten. Concrete opbrengsten zijn *een positieve ervaring, nuttige contacten en zelfreflectie*. Ook zijn er interessante 'bijvangst', zoals een zakelijke lead om te ondersteunen in een verandertraject en de beslissing om een concrete loopbaanstap te zetten richting onderwijs.

Dat deelnemers beoogde opbrengsten soms niet gerealiseerd hebben is mede een gevolg van te hooggespannen verwachtingen, zeker gezien de korte tijd dat de pilot liep. Realistische verwachtingen en voldoende tijd zijn belangrijke voorwaarden voor succes. Er zijn echter meer factoren die een rol spelen in het succes van Job Twinning: 1) een goede persoonlijke (en meestal ook professionele) match tussen Twinning-partners, 2) de concreetheid, planbaarheid en haalbaarheid van door Twinning-partners afgesproken Job Twinning activiteiten en 3) de 'Job Twinning vriendelijkheid' van de context waarbinnen Twinning-partners deze activiteiten ontplooiën. Daarbij gaat het om de tijd en de planbaarheid van Job Twinning activiteiten en om de grenzen die er zijn aan de uitwisseling van kennis en bedrijfsinformatie. Veel deelnemers gaven aan tijdgebrek te hebben ervaren om echt werk te maken van de voorgenomen activiteiten.

Op basis van de overwegend positieve ervaringen van deelnemers in de pilot Job Twinning concluderen we dat Job Twinning de beoogde brugfunctie tussen onderwijs en bedrijfsleven kan vervullen. Die conclusie wordt versterkt door de grote wil van deelnemers om na afloop van de pilot op de een of andere manier door te gaan met 'hun' Job Twinning partner. Er is dus aan beide zijden van 'de kloof' een grote motivatie om die kloof zelf te overbruggen door nauw samen te werken met iemand 'van de overzijde'. Voortzetten van Job Twinning lijkt dus zinvol. Om meer succes te boeken zouden de volgende aanpassingen in het Job Twinning traject kunnen worden overwogen:

- › Matching op maat.
  - Als deelnemers een vakinhoudelijke match wensen of een match op leeftijd of opleiding, dan moet dat ook kunnen. Willen ze dat niet, dan niet.
  - Houdt rekening met timing. Wat is voor beide Twinning partners een goede periode in het jaar om te Twinnen.

- Houdt rekening met doelen van Twinning partners en de tijd die nodig is om die doelen te bereiken. Korte termijn doelen vragen een korte Job Twinning traject, dan langer termijn doelen.
- › Heldere communicatie aan onderwijsinstellingen en bedrijven,
  - in ieder geval over de te verwachten tijdsbesteding (+/- 8 uur per maand),
  - maar ook over andere randvoorwaarden ('context'). Job Twinning vraagt tijd en aandacht. Beiden moeten geborgd zijn.
- › Zorg voor een overzicht van concrete voorbeelden van interessante, effectieve en leuke Twinning-activiteiten, waardoor deelnemers geïnspireerd raken en ideeën opdoen voor activiteiten die ze zelf zouden willen ontplooien.
  - Voeg aan de voorbeelden informatie toe over de verwachte tijdbesteding.

## Inhoudsopgave

|                   |                                                                                      |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Samenvatting..... | i                                                                                    |
| 1                 | Introductie.....1                                                                    |
| 1.1               | Achtergrond.....1                                                                    |
| 1.2               | Dit rapport.....1                                                                    |
| 1.3               | Leeswijzer .....2                                                                    |
| 2                 | Opzet van het onderzoek .....3                                                       |
| 2.1               | Centrale onderzoeksvragen .....3                                                     |
| 2.2               | Opzet van de pilot en evaluatie.....3                                                |
| 2.2.1             | Matching-fase.....3                                                                  |
| 2.2.2             | Activiteiten-fase.....3                                                              |
| 2.2.3             | Eindevaluatie.....4                                                                  |
| 2.3               | Deelnemers aan de pilot .....4                                                       |
| 3                 | Doelen en beoogde opbrengsten Job Twinning .....6                                    |
| 3.1               | Welke doelen hebben docenten? .....6                                                 |
| 3.2               | Welke doelen hebben niet-docenten? .....7                                            |
| 3.3               | Welke concrete opbrengsten verwachten de deelnemers?.....8                           |
| 3.3.1             | Alternatieve opbrengsten .....9                                                      |
| 4                 | Job Twinning als methodiek: matching, activiteiten, context .....11                  |
| 4.1               | Matching van Twinning-koppels.....11                                                 |
| 4.1.1             | Matching-criteria.....11                                                             |
| 4.1.2             | Matching-proces.....12                                                               |
| 4.1.3             | Deelnemers en matching; verwachtingen, ervaringen en suggesties .....12              |
| 4.1.4             | Welke verbeteringen of aanpassingen zijn voorgesteld? .....14                        |
| 4.1.5             | Conclusie matching .....14                                                           |
| 4.2               | Twinning-activiteiten.....15                                                         |
| 4.2.1             | Welke soorten activiteiten ondernemen Twinning-koppels?.....15                       |
| 4.3               | Twinning-context.....16                                                              |
| 4.3.1             | Conclusie context.....17                                                             |
| 4.4               | Conclusies op Job Twinning als methodiek .....18                                     |
| 5                 | Job Twinning in relatie tot beoogde opbrengsten: evaluatie en succesfactoren .....19 |
| 5.1               | Aan de verwachtingen voldaan? .....19                                                |
| 5.2               | Kleine betekenisvolle bijvangsten .....21                                            |
| 5.3               | Beoogde opbrengst gerealiseerd?.....21                                               |
| 5.3.1             | Weten (niet-)docenten in het algemeen Twinning-opbrengsten te realiseren? .....21    |
| 5.3.2             | Weten (niet-)docenten hun beoogde opbrengsten te realiseren? .....23                 |
| 5.3.3             | Heeft het traject ook iets anders opgeleverd? .....25                                |
| 5.3.4             | Samengevat .....26                                                                   |
| 5.4               | Succesfactoren .....26                                                               |
| 5.4.1             | Matching.....26                                                                      |
| 5.4.2             | Twinning-activiteiten.....27                                                         |
| 5.4.3             | Context: Factor Tijd.....28                                                          |
| 5.4.4             | Organisatie .....29                                                                  |

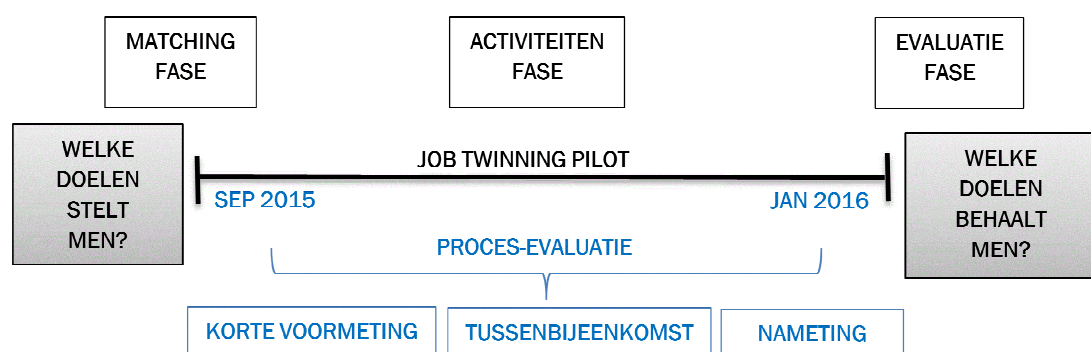
|     |                                                                                               |    |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6   | Conclusies en aanbevelingen: Job Twinning als opstap naar hybride docentschap? .....          | 31 |
| 6.1 | Kan Job Twinning een brugfunctie vervullen tussen scholen en bedrijfsleven?.....              | 31 |
| 6.2 | Opbrengsten voor individu en organisatie? .....                                               | 32 |
| 6.3 | Succesfactoren .....                                                                          | 33 |
| 6.4 | Hoe scoort de huidige pilot op de succesfactoren en wat is voor verbetering<br>vatbaar? ..... | 34 |
| 6.5 | Tot slot.....                                                                                 | 35 |

# 1 Introductie

## 1.1 Achtergrond

In 2015 heeft het Platform Bèta Techniek een financiële impuls ontvangen van het ministerie van OCW voor het project Hybride Docent om onder andere een pilot uit te voeren op het gebied van Job Twinning in het voortgezet onderwijs. Bij Job Twinning worden medewerkers van scholen en bedrijven aan elkaar gekoppeld en gaan zij in enkele ontmoetingen de professionele dialoog aan met elkaar. In het verlengde van reeds bestaande mogelijkheden voor gastlessen en bedrijfsopdrachten zorgt deze langdurige en duurzame relatie tussen bedrijven en scholen in potentie voor verregaande kruisbestuiving. Job Twinning kan tevens een opstap zijn naar hybride docentschap, waarbij een docent op structurele basis meerdere banen combineert in zijn werk. Hybride docentschap verwijst naar een situatie waarin docenten ook (deels) verbonden zijn aan een bedrijf, andersoortige instelling/organisatie of (als zzp'er) werkzaam zijn in een eigen bedrijf en er zijn werknemers met een hoofdbaan in een andere sector dan het onderwijs die parttime in het onderwijs werken.

Met hybride docentschap als stip op de horizon, richt de pilot 'Job Twinning' zich op medewerkers van buiten het onderwijs die worden gekoppeld aan docenten uit het voortgezet onderwijs. Deze medewerkers lopen gedurende 2-3 maanden een aantal dagdelen met elkaar mee. In dit traject leren scholen en deelnemende organisaties elkaar kennen en wordt de meerwaarde van samenwerking en kruisbestuiving inzichtelijk gemaakt. Er wordt daarbij speciaal gelet op obstakels en drempels die de Job Twinners gedurende de pilot ervaren. Onderstaande schema vat de activiteiten in de pilot Job Twinning kort samen en benoemt daarbij tevens de verschillende onderdelen in de procesevaluatie: voormeting, interviews met Twinning koppels bij tussentijdse bijeenkomst, en nameting (figuur 1.1).



Figuur 1.1 Job Twinning Pilot in beeld

## 1.2 Dit rapport

Om een goed beeld te krijgen van obstakels en drempels en van stimuli en voordelen van Job Twinning is TNO door Platform Bètatechniek gevraagd om voornoemde pilot op basis

van interviews met pilot-deelnemers en vragenlijstonderzoek te evalueren. Dit rapport beschrijft de resultaten van deze evaluatie.

### 1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 beschrijven we de opzet van dit evaluatieonderzoek. In hoofdstuk 3 gaan we in op de beoogde opbrengsten van Job Twinning, mede aan de hand van de leerdoelen van de deelnemers zelf. In hoofdstuk 4 beschrijven we vervolgens of en in hoeverre de kwaliteit van de match tussen Job Twinners, de ondernomen activiteiten gedurende de pilot, de context en de organisatie van de pilot zelf, hebben bijgedragen aan het behalen van deze beoogde opbrengsten en de eigen leerdoelen. In hoofdstuk 5 geven we de belangrijkste succes- en faalfactoren van Job Twinning in relatie tot de leerdoelen van de deelnemers en in hoofdstuk 6 trekken we de belangrijkste conclusies en doen we concrete aanbevelingen.



## 2 Opzet van het onderzoek

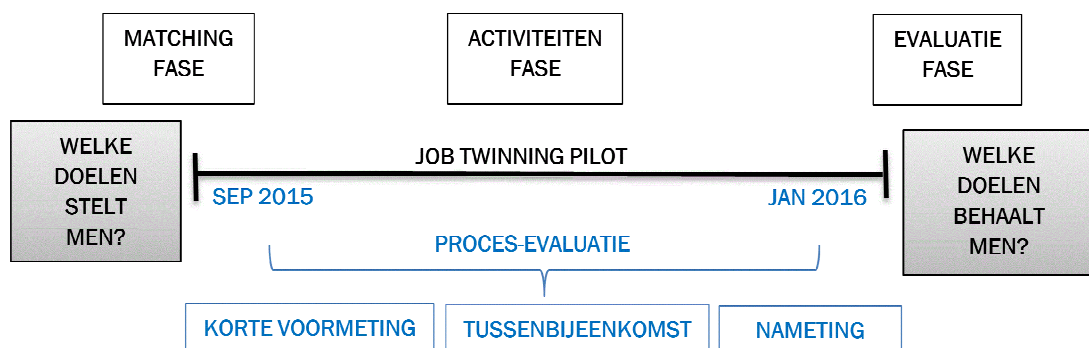
### 2.1 Centrale onderzoeksvragen

In deze evaluatiestudie stonden de volgende drie onderzoeksvragen centraal.

1. Welke meerwaarde heeft Job Twinning voor werkgevers en werknemers?
  - a. Kan Job Twinning een brugfunctie vervullen tussen scholen en bedrijfsleven?
  - b. Leidt het concreet tot waardevolle opbrengsten voor de individu en organisatie?
2. Welke processtappen zijn te onderscheiden in het Job Twinning traject?
  - a. Welke processtappen zijn succesvol?
  - b. Welke processtappen zijn voor verbetering vatbaar?
3. Welke succesfactoren liggen derhalve ten grondslag aan goede Job Twinning?

### 2.2 Opzet van de pilot en evaluatie

Onderstaande schema vat nogmaals de activiteiten in de pilot Job Twinning samen en koppelt daaraan de drie verschillende onderdelen van de procesevaluatie: korte voormeting, interviews/verslaglegging van tussentijdse bijeenkomst en een korte nameting (figuur 2.1). Deze drie onderdelen worden hieronder nader toegelicht.



Figuur 2.1 Opzet van de Pilot en Evaluatie (September 2015 – Januari 2016)

#### 2.2.1 Matching-fase

De pilot Job Twinning is gestart met een fase van 'matching'. In deze fase werd een startbijeenkomst georganiseerd waarin docenten en mensen uit bedrijven elkaar voor het eerst ontmoetten. Deelnemers die samen een Twinning-koppel vormden konden elkaar zo beter leren kennen en zij konden direct ook afspraken maken voor 'hun' Job Twinning-activiteiten. Aan de deelnemers die een Twinning-koppel hebben gevormd, is na afloop van de 'matchings'-bijeenkomst een korte vragenlijst voorgelegd in het kader van de voormeting. Deze voormeting had tot doel goed zicht te krijgen op doelen en verwachtingen van de deelnemers zelf.

#### 2.2.2 Activiteiten-fase

In de 'Activiteiten-fase' (september tot en met december 2015) kregen de Job Twinning koppels de mogelijkheid om zelf invulling te geven aan hun Job Twinning periode. In het kader

van de procesevaluatie werden alle deelnemers in deze periode bevraagd over doelen, verwachtingen en ervaringen in het Job Twinning traject tot op dat moment, maar ook over de ontplooiende activiteiten, de Job Twin en het proces van Job Twinning.

### 2.2.3 Eindevaluatie

In december 2015 liep de Activiteiten-fase af en konden deelnemers hun eigen balans opmaken: hebben zij hun doelen behaald? Wat droeg daaraan bij? En wat juist niet? In januari 2016 vond ten slotte een korte schriftelijke nameting plaats. Daarbij werden vergelijkbare vragen gesteld als bij de voormeting. De nameting had vooral tot doel vast te stellen wat er terecht is gekomen van de vooraf gestelde leerdoelen van de deelnemers en van de mate waarin de verschillende stappen in de pilot Job Twinning daaraan hebben bijgedragen. Ook heeft de nameting tot doel meer inzicht te krijgen in de meerwaarde van Job Twinning voor werknemers.

## 2.3 Deelnemers aan de pilot

Op 1 september 2015 is de pilot Job Twinning gestart in de regio's Rotterdam, Amsterdam en Eindhoven. In totaal hebben in deze regio's 11 docenten en 11 mensen uit het bedrijfsleven deelgenomen aan de pilot. In tabel 2.1 geven we een overzicht van de bedrijven en scholen waarvan medewerkers hebben deelgenomen aan deze pilot.

Tabel 2.1 De elf deelnemende 'Job Twinning-koppels' in deze pilot per regio, school en bedrijf

| Regio     | Match tussen school ... | ... en bedrijf |
|-----------|-------------------------|----------------|
| Rotterdam | CVO Accent              | RET            |
|           | CVO Accent              | RET            |
|           | CVO Accent              | RET            |
|           | CVO Accent              | RET            |
|           | Libanon Lyceum          | RET            |
|           | Libanon Lyceum          | Shell          |
|           | Wolfert Tweekalig       | RET            |
| Amsterdam | ECL Haarlem             | Element        |
|           | Hyperion Lyceum         | IBM            |
| Eindhoven | Eckartcollege           | Venture Spring |
|           | Eckartcollege           | Synergeon      |

Voor de regio's Rotterdam en Amsterdam is gekozen omdat er kon worden voortgebouwd op een bestaand netwerk dat in de loop van de afgelopen jaren is opgebouwd rond hybride docentschap en Eerst de Klas. Voor specifiek de regio Rotterdam geldt dat de problemen met lerarentekorten relatief groot zijn, waardoor de initiatiefnemers kansen zagen voor innovatieve concepten. Voor de regio Eindhoven (Brainport) is gekozen omdat die regio óók bekend staat om zijn innovatieve vormen van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Een regio dus waar 'de geesten rijp' zouden moeten zijn voor een pilot zoals deze.

Bij de selectie van deelnemers is vanuit het project Job Twinning aan directeurs en HR-medewerkers van bedrijven en scholen een beperkt aantal 'eisen' meegegeven voor deelname. De eisen waren dat potentiële deelnemers in elk geval enthousiast en nieuwsgierig waren én dat er vanuit de leiding van een bedrijf of school ook toestemming én support is voor de deelname.

Bij scholen en bedrijven die geïnteresseerd waren in deelname werd vervolgens door de projectgroep (bij voldoende animo) een informatiebijeenkomst georganiseerd over Job Twinning voor medewerkers die aan hun schoolleider, directeur of HRM'er hun interesse hadden getoond voor deelname aan de pilot. Medewerkers die na deze bijeenkomst besloten deel te nemen kregen een e-mail met verdere informatie en een kort intake-formulier. Op dat formulier kon men aangeven welke functie en opleidingsachtergrond men had en welke reden(en) men had om deel te nemen aan de pilot Job Twinning. De pilot is in september 2015 gestart met vier Job Twinning koppels. In de periode van september tot en met december 2015 hebben zich nog zeven Job Twinning koppels aangesloten. Met deze later aangesloten koppels werd een aparte intake georganiseerd.

### 3 Doelen en beoogde opbrengsten Job Twinning

Voorafgaand aan de pilot is aan deelnemers gevraagd aan te geven waarom men mee wil doen aan de pilot Job Twinning en welke persoonlijk leerdoel(en) men hiermee wil bereiken. We maken een onderscheid tussen de motieven en leerdoelen van docenten (§ 3.1) en die van de niet-docenten (§ 3.2). Tijdens de pilot is vervolgens aan de deelnemers gevraagd aan te geven welke concrete opbrengsten de deelnemers voor ogen hebben met deelname aan de pilot (§ 3.3).

#### 3.1 Welke doelen hebben docenten?

De doelen van docenten zijn in te delen in 3 hoofdcategorieën:

1. *eigengerichte* of *persoonlijke* doelen. Docenten willen de pilot vooral benutten om zichzelf uit te dagen, om de eigen kennis te verbreden of delen of om andere carrièrepaden te verkennen en te ervaren of en in hoeverre de huidige baan van docent zou kunnen worden gecombineerd met een baan in het bedrijfsleven;
2. *leerlinggerichte* doelen. Docenten willen de pilot vooral benutten om hun leerlingen nu en in de toekomst nog beter te kunnen bedienen met meer praktijkkennis;
3. *organisatiegerichte* doelen. Docenten willen de pilot benutten om iets te bereiken voor de eigen onderwijsinstelling. Bijvoorbeeld door kennis op te doen uit het bedrijfsleven over aansturings- en organisatievormen of door structurele samenwerkingsverbanden tussen school en bedrijf op te starten of te versterken. Zij zien in Job Twinning een eerste stap tot verdergaande samenwerking.

Tabel 3.1 geeft een overzicht van de door deelnemende docenten genoemde eigen-, leerling- en organisatiegerichte doelen van deelname aan de pilot Job Twinning.

Tabel 3.1 Doelen genoemd door docenten

|   | Categorie                     | Doelen                                         | Quotes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---|-------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Eigen (kennis) gericht</b> | Kennismaken bedrijfsleven/ een ervaring opdoen | <ul style="list-style-type: none"><li>• ‘Een beter beeld krijgen van wat het werken in een andere beroepssector inhoudt.’</li><li>• ‘Nieuwsgierig naar het bedrijfsleven en naar hoe het is om echt met collega’s samen te werken.’</li><li>• ‘Kennis maken met het bedrijfsleven. Hoe wordt wiskunde gebruikt in het bedrijfsleven?’</li></ul>                                                                                                                                                                       |
|   |                               | Zelf verbreding, delen en opdoen van kennis    | <ul style="list-style-type: none"><li>• ‘Over de muren van de school heen blijven kijken.’</li><li>• ‘Blik breder trekken dan de schoolpraktijk’</li><li>• ‘Inspiratie en kennis/ervaringen delen met leidinggevenden, die niet in het onderwijs zitten’</li><li>• ‘Uitdaging om nieuwe wegen te onderzoeken en te bewandelen’</li><li>• ‘Ik wil leren van de ander zijn verbazing over hoe het in het onderwijs gaat’.</li><li>• ‘Kijken wat ik kan opsteken en eventueel toepassen in mijn huidige werk.’</li></ul> |
|   |                               | Ander (hybride) carrière-pad?                  | <ul style="list-style-type: none"><li>• ‘Ik hoop er achter te komen of het een mogelijkheid is om het docentschap te combineren met een coördinerende baan binnen het bedrijfsleven.’</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|   | Categorie                 | Doelen                                                      | Quotes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---|---------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | <b>Leerling-gericht</b>   | Contact/leren van praktijk                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Leerlingen meer met de praktijk in aanraking laten komen'</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|   |                           | Betere kansen creëren in aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Voor onze doelgroep kansen te creëren in het bedrijfsleven, die er nu niet zijn.'</li> <li>• 'Geef het vak O&amp;O en hoop bij bedrijf ook op dit vlak aansluiting te vinden.'</li> <li>• 'Betere aansluiting/voorbereiding Havo en Vwo qua Engels m.b.t. arbeidsmarkt. Wat voor vaardigheden zijn extra belangrijk. Wat wordt er straks van de leerlingen verwacht?'</li> </ul> |
| 3 | <b>Organisatiegericht</b> | Leren van de bedrijfsvoering                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Meer kennis opdoen over het bedrijfsleven en de kennis gebruiken om meer arbeidsmarktgericht te kunnen werken binnen de arbeidstoeleiding van onze school.'</li> <li>• 'Meer te weten komen over de verschillen tussen het aansturen van medewerkers in het bedrijfsleven en in het onderwijs.'</li> </ul>                                                                       |
|   |                           | Creëren van samenwerkingsverbanden                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Uitwisseling van elkaars sterktes, zwaktes en werkcultuur kan leiden tot samenwerkingskansen en nieuwe inzichten en mogelijkheden.'</li> <li>• 'Een brug slaan tussen school en het bedrijfsleven'</li> </ul>                                                                                                                                                                    |

### 3.2 Welke doelen hebben niet-docenten?

Ook de doelen van niet-docenten zijn in genoemde drie hoofdcategorieën in te delen.

Niet docenten geven ook aan deel te nemen vanuit de behoefte om bij te dragen aan innovaties en initiatieven zoals Job Twinning. Daarnaast blijken er niet-docenten onder de deelnemers die een duidelijke affiniteit hebben met het leraarschap en die willen verkennen hoe en of een combinatie met de eigen baan mogelijk zou zijn. Verder zien de niet-docenten het onderwijs ook als een goede leeromgeving om bijvoorbeeld *people skills* op te doen en te leren hoe jongeren denken en hoe je hun gedrag en houding kan beïnvloeden en hoe je werkinstructies beter kunt overbrengen.

Verder worden organisatiegerichte doelen genoemd waarbij men het onderwijs een 'praktijk-bril wil opzetten' opdat de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven zou kunnen worden verbeterd. Sommige niet-docenten uiten hun zorgen over de aansluiting onderwijs-bedrijfsleven en willen er door deelname aan de pilot Job Twinning aan bijdragen dat die aansluiting verbeterd. Het gaat zelfs over de kennispositie van de regio waaraan zowel onderwijs als bedrijfsleven elk hun bijdrage leveren, maar waarin ze ook van elkaar afhankelijk zijn. Daarnaast geven niet-docenten aan de pilot te willen benutten om via docenten de leerlingen (en dus toekomstige werknemer) een goed beeld te geven van hun bedrijf. Ook denken niet-docenten de pilot Job Twinning te kunnen benutten om misschien wel tot interessante startups te komen samen met een docent.

Tabel 3.2 Doelen genoemd door niet-docenten

|   | Categorie                     | Doel                                                        | Quote                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---|-------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Eigen (kennis) gericht</b> | Ondersteun initiatief                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Innovatie en vernieuwing zijn nodig in Nederland en ik sta achter nieuwe ideeën/methodes om dat te realiseren.'</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|   |                               | Zelf verbreding, delen en opdoen van kennis                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Mooi initiatief om een betere en directere link te hebben tussen theorie en praktijk.'</li> <li>• 'Ontwikkeling van People skills'</li> <li>• 'Ik wil een stap hoger op mijn zelfontplooiing trap. Beter voor lopen, dan achter lopen met de innovaties.'</li> <li>• 'Zelf meer leren over hoe gedrag en houding van jonge mensen beïnvloed kunnen worden.'</li> <li>• 'Zelf meer leren over hoe je werkinstructies helder en simpel kan overbrengen aan jongere maar ook oudere werknemers.'</li> </ul>                                                      |
|   |                               | Ander (hybride) carrière-pad?                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Lijkt me heel leuk om (gecombineerd met mijn baan) les te gaan geven aan middelbare scholieren of HBO'ers. Ik wil ondervinden of dit inderdaad iets voor mij is.'</li> <li>• 'Wil kijken naar de toekomst. Er zijn goede mogelijkheden om huidige baan te combineren (4 x 9 uur).'</li> <li>• 'Op de een of andere manier heeft het leraarschap wel een aantrekkingskracht. Bij deze een mooie gelegenheid om even een kijkje te nemen.'</li> </ul>                                                                                                           |
| 2 | <b>Onderwijs-gericht</b>      | Leerlingen iets vakinhoudelijk leren                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Leerlingen de praktijk meegeven van het vakgebied marketing met al haar facetten, zodat ze beter voorbereid worden.'</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   |                               | Betere kansen creëren in aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Ik maak me zorgen over het kennisniveau in de regio, ook vanwege het toekomstig perspectief op banen. Zou willen overbrengen aan onderwijs dat wij iets MOETEN doen met software.'</li> <li>• 'Ik merk dat de aansluiting tussen onderwijs, (theorie) en het bedrijfsleven (de praktijk) niet optimaal is. Het lijkt mij interessant om samen met een docent, liefst op het vlak van ondernemerschap eens te kijken hoe die kloof te dichten. Omgekeerd merk ik namelijk dat veel ondernemers weer achterlopen als het gaat om business-modeling.'</li> </ul> |
| 3 | <b>Organisatie-gericht</b>    | Organisatie beter in beeld krijgen bij leerlingen           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Leerlingen laten zien dat er een hele wereld achter RET zit - meer dan de trams en bussen die je door de straat ziet rijden'.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|   |                               | Creëren van samenwerkingsverbanden/startup                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Iets kunnen bedenken om de <i>disconnect</i> tussen onderwijs en bedrijfsleven om kunnen zetten in een kans. Niet alleen de ondernemers voor de klas maar ook de docent(student) voor het presentatiebord bij de ondernemers.'</li> <li>• 'Komen tot een leercongres en het idee om samen met een docent een startup op te zetten.'</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                |

### 3.3 Welke concrete opbrengsten verwachten de deelnemers?

Bij de intake werd aan deelnemers gevraagd met welk doel zij deelnamen aan de pilot Job Twinning. Tijdens de pilot is vervolgens middels een korte digitale vragenlijst aan de deelnemers gevraagd aan te geven welke concrete opbrengst zij van deelname aan de pilot

verwachten. De deelnemers konden kiezen uit een aantal eigen- of persoonsgerichte opbrengsten, leerling- of onderwijsgerichte opbrengsten en organisatiegerichte opbrengsten. Tabel 3.3 toont het percentage deelnemers dat een bepaalde opbrengst heeft aangevinkt. We maken een onderscheid tussen de opbrengsten die docenten noemen en de opbrengsten die niet-docenten noemen.

Tabel 3.3 Verwachte opbrengsten van deelname aan de pilot Job Twinning, docenten en niet-docenten

|                                                                             | Docenten | Niet-docenten |
|-----------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|
|                                                                             | N=10     | N=9           |
| 1. Gewoon een ervaring rijker                                               | 50%      | 56%           |
| 2. Het opdoen of ontwikkelen van een bepaalde vaardigheid of kennis         | 40%      | 44%           |
| 3. Een blijvende (zakelijke) relatie tussen bedrijf en onderwijsinstelling  | 50%      | 33%           |
| 4. Een breder professioneel netwerk/nuttige contacten                       | 50%      | 22%           |
| 5. Concrete ideeën om mijn huidige werk beter te kunnen doen                | 50%      | 11%           |
| 6. Iets vernieuwends hebben kunnen betekenen voor de andere organisatie     | 30%      | 33%           |
| 7. Een intensief samenwerkingsverband tussen bedrijf en onderwijsinstelling | 30%      | 33%           |
| 8. Een goed beeld van wat werken binnen/buiten het onderwijs inhoudt        | 20%      | 33%           |
| 9. Iets wat ik graag doe ook elders hebben kunnen doen/toepassen            | 20%      | 33%           |
| 10. Reflectie op mijn eigen functioneren door andere ogen                   | 20%      | 11%           |
| 11. Vernieuwing hebben gebracht in mijn eigen organisatie                   | 30%      | 0%            |
| 12. Een opstap/ingang naar een nieuwe baan                                  | 20%      | 0%            |
| 13. Meer zelfkennis over wat ik goed kan en graag wil in mijn werk          | 20%      | 0%            |
| 14. Een concrete stap richting een nieuwe loopbaan                          | 10%      | 0%            |

Tabel 3.3 laat zien dat deelname aan de pilot Job Twinning vooral moet leiden tot nieuwe ervaringen, tot betere of nieuwe vaardigheden en/of kennis en tot blijvende relaties tussen onderwijsinstellingen en bedrijven. Deze top 3 is een mix van eigengerichte en organisatiegerichte opbrengsten. Docenten geven vakere dan niet docenten aan te streven naar een breder professioneel netwerk en concrete ideeën om het huidige werk beter te kunnen doen. Niet docenten geven wat vaker aan Job Twinning te willen gebruiken om een beter beeld te krijgen van het werken in het onderwijs en om elders toe te passen wat men in de huidige baan al graag doet.

### 3.3.1 Alternatieve opbrengsten

Tijdens de eerste tussenevaluatie is aan deelnemers gevraagd wat ze verwachten van de pilot Job Twinning. Sommige deelnemers geven aan niet zo heel veel verwachtingen te hebben wat betreft de opbrengst van de pilot. "Ik doe mee uit nieuwsgierigheid. Mogelijk kan ik dingen leren van een ander, mogelijk dat zij iets van mij kunnen leren. Achtergrond maakt me dus niet zoveel uit. Het gaat me meer om de motivatie van de ander." Het op weg helpen van de ander en het enthousiast maken voor het onderwijs of bedrijfsleven is soms al genoeg. Er hoeft geen balans te zijn in de wederzijdse opbrengsten. Het helpen van de ander met het behalen van zijn of haar leerdoel is op zichzelf al een leuke uitdaging.

Sommige deelnemers doen mee, omdat ze de bedrijven die meededen interessant vonden. Bij grote bedrijven is er zoveel informatie op alle facetten dat er altijd een vakinhoudelijke match te maken is. Maar dan moet je dus nog wel met de juiste persoon binnen het bedrijf gematcht worden. Een deelnemer begreep dat goed en had ook allerlei afspraken ingepland voor haar Twinning-partner met andere mensen binnen de organisatie. Hiermee was deze deelnemer meer een gids voor de desbetreffende organisatie. Niet alles hoeft binnen de 1-

op-1 context van Job Twinning plaats te vinden. Het maakt dus wel uit wat je precies zoekt in een match.



## 4 Job Twinning als methodiek: matching, activiteiten, context

In hoofdstuk 3 zagen we dat deelnemers verschillende doelen hebben met hun deelname aan de pilot Job Twinning en dat ze verschillende opbrengsten verwachten van die deelname. De vraag hoe en of men doelen en verwachte opbrengsten ook bereikt heeft, staat centraal in dit vierde hoofdstuk. In de tussentijdse evaluatie is op deze onderdelen in interviews informatie verzameld op vier factoren die de kans op het behalen van de gestelde doelen mede bepalen:

- › de matching van de Job Twinning koppels;
- › de concrete Job Twinning activiteiten tijdens de pilot;
- › de organisatie-context waarin de pilot plaatsvindt.

### 4.1 Matching van Twinning-koppels

Of deelnemers hun gestelde doelen daadwerkelijk kunnen behalen hangt allereerst af van de kwaliteit van de match tussen de Job Twins. Is er géén match of wil het om de een of andere reden niet klikken tussen de twee aan elkaar gekoppeld deelnemers, dan is de kans dat de deelnemers hun afzonderlijke doelen behalen waarschijnlijk kleiner dan wanneer er een uitstekende match is en Job Twins veel activiteiten samen ondernemen. Goede matching staat dus aan de basis van succesvolle Job Twinning. Het is daarom in deze evaluatie ook van groot belang goed te kijken naar succesvolle en minder succesvolle Twinning-koppels en naar de rol die de matching daarin gespeeld heeft. We gaan allereerst in op de gekozen matching criteria (§ 4.1.1), dan op het matching proces (§ 4.1.2.). We kijken vervolgens naar hoe de deelnemers de match hebben ervaren (§ 4.1.3.) en doen ten slotte enkele concrete suggesties voor verbetering van de matching van Job Twinning koppels (§ 4.1.4).

#### 4.1.1 Matching-criteria

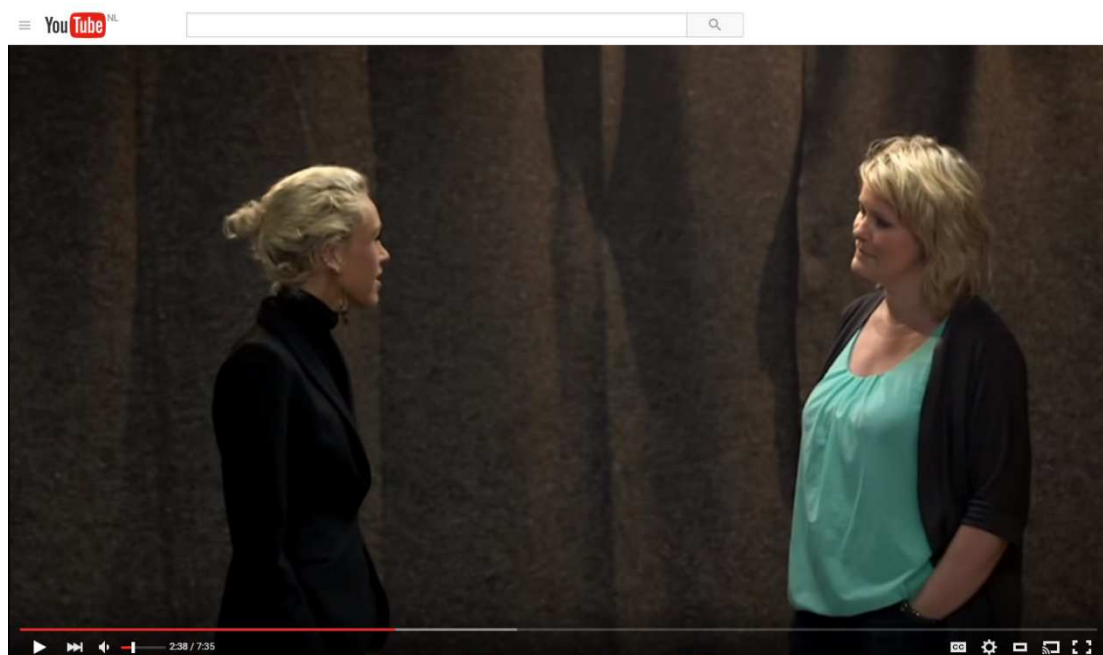
Bij de start van deze pilot is ervoor gekozen om de matching in de eerste plaats vakinhoudelijk te laten plaatsvinden. Vakinhoudelijke matching impliceert een koppeling op basis van vakgebied. Een docente Wiskunde werd bijvoorbeeld aan de digital sales manager van IT bedrijf IBM gekoppeld en een docente Natuurkunde werd gekoppeld aan een ingenieur bij de RET. De wereld van de wis- en natuurkunde is immers nauw verwant aan de wereld van het programmeren en de werktuigbouwkunde. De kans dat deze deelnemers dus ook iets van elkaar kunnen leren, elkaars taal spreken en ze ook mogelijkheden voor samenwerking zien of in elk geval nieuwsgierig zijn naar elkaars werk(inhoud) lijkt groter dan wanneer de gematchte vakgebieden erg ver uit elkaar liggen.

Vakinhoudelijke matching kon niet overal worden toegepast. Koppels werden daarom ook gematcht op andere criteria. Een VMBO-docente schoonmaak en verzorging werd bijvoorbeeld gekoppeld aan een Teamleider Verkoopadministratie bij de RET. Niet omdat er een vakinhoudelijke overlap is, maar omdat beiden een vergelijkbaar doel hadden om mee te doen (matchen op motivatie).

Ook de docenten in de regio Eindhoven werden voornamelijk op vakinhoud aan ondernemers gekoppeld. Zo werden IT of technische ondernemers gekoppeld aan wis- en natuurkunde of economie docenten (met ondernemerschap als connectie).

#### 4.1.2 Matching-proces

Bij de start van de pilot is ervoor gekozen deelnemers vooraf aan elkaar te koppelen en ze dus zelf geen invloed te geven op de keuze van hun Twinning-partner. Deelnemers konden wel voorkeuren en doelen kenbaar maken. De pilot-organisatie heeft zich er vervolgens voor ingespannen om matches te realiseren waarbij maximaal rekening werd gehouden met die voorkeuren. Job Twinning koppels bestonden altijd uit docenten enerzijds en niet-docenten anderzijds die elkaar niet kenden. Om de deelnemers zoveel mogelijk te ondersteunen in de verdere kennismaking, is in de eerste regiobijeenkomsten een YouTube-filmpje getoond. Het filmpje laat zien hoe mensen die elkaar niet kennen voor de camera ontdekken wat ze allemaal gemeen hebben met elkaar (<https://www.youtube.com/watch?v=O27Ue0CIP6A#t=30>).

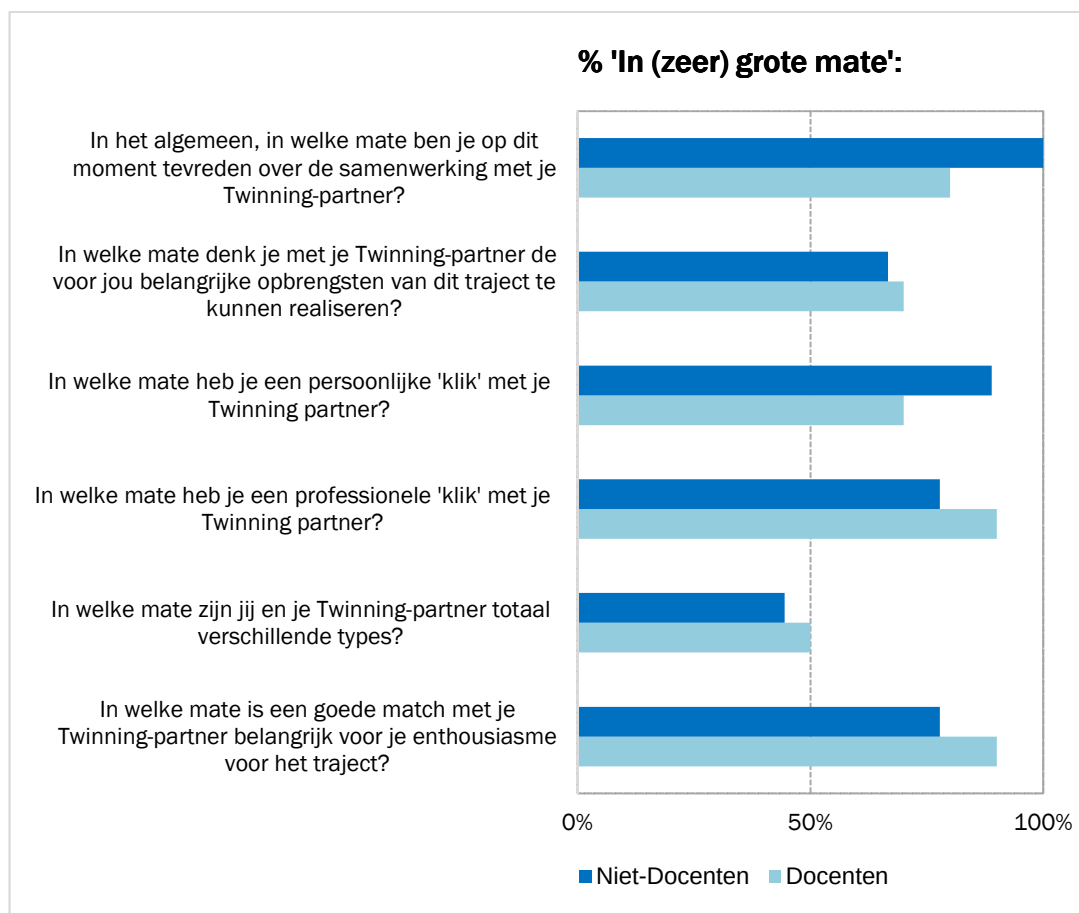


Figuur 4.1 Screenshot YouTube filmpje

Het YouTube-filmpje toont dat mensen op persoonlijk vlak al snel iets gemeen hebben. Deze 'ijsbreker' had mede tot doel om het denken van deelnemers over wat een goede match is te verruimen: *er zijn mogelijk meer overeenkomsten dan we uit de relatief beperkte informatie over de deelnemers kunnen concluderen. Ook laat het daarmee ruimte om complementari-teit te zien: waarin zouden twinning-partners elkaar juist kunnen aanvullen, ondanks dat er geen directe vakinhoudelijke overlap bestaat.*

#### 4.1.3 Deelnemers en matching; verwachtingen, ervaringen en suggesties

De kwaliteit van de match tussen twee Job Twinners is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van Job Twinning. Is er géén enkele sprake van een persoonlijke klik dan verwachten we dat Job Twinning ook minder effectief zal zijn in termen van het behalen van vooropge-stelde doelen. Om die reden hebben we bij de tussenevaluatie aan alle deelnemers ge-vraagd hoe zij de match en de matching zelf op dat moment ervaren. Figuur 4.2 laat de re-sultaten zien.



Figuur 4.2 Hoe kijken deelnemers tegen de matching aan?

Twinning partner en zowel een persoonlijke als een professionele klik te hebben met zijn of haar Twinning-partner. Docenten zeggen wat vaker een professionele klik te ervaren. De niet-docenten ervaren iets vaker een persoonlijke klik. Ruim 80% van de deelnemers vindt de goede match erg belangrijk voor het eigen enthousiasme voor Job Twinning.

In een tussentijdse bijeenkomst met verschillende deelnemers aan de pilot is de deelnemers aan de pilot gevraagd te bediscussiëren welke verwachting ze hadden van een goede match en wat volgens de deelnemers het belangrijkste is voor een goede match. We bespreken hieronder kort de resultaten van deze discussie.

Deelnemers geven allereerst aan dat het niet noodzakelijk is om op vakinhoudelijke criteria te matchen. "Het maakt niet uit met wie je gematcht wordt, er gebeurt altijd wel wat". Een belangrijke randvoorwaarde voor succes is het hebben van een persoonlijke klik met je partner; een 'startmatch'. Vandaaruit is een tweede randvoorwaarde dat beide deelnemers zich open moeten stellen en dat ze wat van elkaar moeten willen leren. Er zijn enkele deelnemers die een strikt vakinhoudelijke match dan ook zouden willen ontmoedigen. "Ik ben er juist voor om niet voor een vakinhoudelijke match te gaan. Buiten de perfecte match is het meest te leren. Dat is buiten je comfortzone."

Er is ook een deelnemer die een mismatch ervaart met de Twinning partner. De ogenschijnlijk inhoudelijke raakvlakken blijken er niet te zijn, omdat de rol/hiërarchische functie anders is. Deze deelnemer wilde heel concreet management skills spiegelen. Dat lukte niet. Ondanks op het eerste gezicht inhoudelijke raakvlakken, wordt dus een mismatch ervaren.

#### 4.1.4 Welke verbeteringen of aanpassingen zijn voorgesteld?

Deelnemers kwamen in de tussentijdse bijeenkomst met veel nuttige tips en ideeën voor het aanscherpen van het matchingsproces. We besluiten met een korte beschrijving van de belangrijkste tips:

##### Maatwerk-matching op inhoud, motivatie, organisatie of type functie

Deelnemers suggereren dat er op voorhand, bijvoorbeeld door middel van een intakeformulier, door de deelnemers een keuze gemaakt kan worden hoe ze gematcht willen worden. Vakinhoudelijk, persoonlijk, soort bedrijf, soort onderwijs of op andere criteria? Hier kan dan in de match rekening mee gehouden worden. Vakinhoudelijk kijk je veel meer naar de functie en (bedrijfs)achtergrond van elkaar. Op persoonlijk vlak mik je meer op een match op (leer)motivatie en kun je het ook meer een verrassing laten zijn. In ieder geval moet de kans op een goede 'startmatch' zo groot mogelijk worden gemaakt. Vandaaruit moet het wel duidelijk zijn dat je open moet staan voor elkaars verschillen. Met het eerder genoemde YouTube filmpje kun je inzetten op die openheid naar, nieuwsgierigheid in en belangstelling voor elkaar.

##### Open matching versus blinde matching

Andere deelnemers willen de matching geheel open hebben. Ze willen kunnen kiezen met wie je gematcht wordt. Nu gaat het op basis van blinde matching, waarbij de projectorganisatie de matchmaker is en je bij de eerste ontmoeting al formeel aan iemand gekoppeld bent. Bij open matching ga je meer naar een datingsite-model. Je hebt dan als deelnemer zelf de mogelijkheid om profielen van Twinning-kandidaten te bekijken en je voorkeur daarin aangeven. Een soort Job Tinder dus.

##### Tijdelijk matchen/Speeddating

In aanvulling op het blind matchen adviseren sommige deelnemers om eerst een tijdelijke match te doen (proeftijd). Dan zit je niet meteen aan elkaar vast. Open matching kan ook via speeddating. Mogelijk kom je dan tot de conclusie dat een aantal mensen niet te matchen zijn, maar dat is dan tenminste duidelijk. Nadeel van teveel open matchen op voorhand is wel dat de verrassing weggenomen wordt.

##### Ontmatchen

Een laatste tip komt voort uit de twijfel van een deelnemer als het gaat over het vroegtijdig stoppen met Job Twinning. Je bent een tijdelijk project met iemand aangegaan, maar als je er echt niets uithaalt en je je tijd zeer effectief moet inzetten kan het voor beide kanten heilzaam zijn te stoppen. Ondanks dat het niet persoonlijk is, maar toch moeilijk om het aan te kaarten, kan mogelijk vooraf aan het traject al helder worden gecommuniceerd dat het in het Twinning-proces kan voorkomen dat er een exit-kaart op tafel komt: no hard feelings.

#### 4.1.5 Conclusie matching

Wat betreft de matching komen we tot de conclusie dat een goede match tussen Twinning partners cruciaal is voor het slagen van een Job Twinning traject. Deelnemers in de pilot zijn over de gerealiseerde match erg tevreden en die match of klik is er bij de meeste deelnemers ook op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Om de 'startmatch' te optimaliseren wordt door de deelnemers wel aanbevolen om deelnemers zelf in het matching-proces meer invloed te geven. Dat kan door deelnemers te laten aangeven op welke criteria ze zouden willen worden gematcht (vakinhoud, opleiding, bedrijf, doel of iets anders) en daar vervolgens maximaal rekening mee te houden. Het kan ook door de mogelijkheid te creëren voor deelnemers om zelf te matchen middels een soort van 'dating' of 'tinder' tool.

Valt een match tegen, dan zou ontmatchen zo eenvoudig mogelijk moeten zijn. Vastzitten aan een Twinning partner die niet matcht heeft geen enkele zin en moet dus ook worden voorkomen.

## 4.2 Twinning-activiteiten

Behalve de kwaliteit van de matching hangt de kans van slagen van een Job Twinning traject ook af van de Twinning-activiteiten die worden ondernomen door Twinning partners. Twinning activiteiten zijn concrete acties die Twinning-koppels samen of met elkaars hulp ondernemen. Koppels zijn geheel vrij in te bepalen wat zij willen doen in de pilot. Ze maken met elkaar dan ook zelfstandig afspraken over welke activiteiten ze wanneer willen ondernemen.

### 4.2.1 Welke soorten activiteiten ondernemen Twinning-koppels?

Tabel 4.1 geeft een overzicht van de activiteiten die docenten ondernemen met hun twinning partner. Docenten blijken vooral kennis op te willen doen van de organisatie van hun Twinning partner. Dat doen ze niet alleen voor zichzelf, maar ook voor leerlingen. Niet- docenten zijn meer bezig met het opdoen van kennis en ervaring in het geven van onderwijs, bijvoorbeeld door gastlessen of colleges, om te kunnen beoordelen of een baan in het onderwijs een logische en/of kansrijke loopbaanstap zou kunnen zijn. De activiteiten van niet-docenten staan in tabel 4.2.

Tabel 4.1 Twinning-activiteiten door docenten

|   | Gericht op:            | Leerdoelen (categorie)                                      | Gerelateerde Twinning-activiteit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Eigen (kennis) Gericht | Kennismaken bedrijfsleven/een ervaring opdoen               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Op locatiebezoek geweest en gesproken met diverse collega's</li> <li>Organisaties doornemen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|   |                        | Zelf verbreding, delen en opdoen van kennis                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meelopen met werkzaamheden binnen IBM</li> <li>Meelopen in zijn bedrijf</li> <li>Concrete werkzaamheden zien waar wiskunde wordt toegepast (voor zover mogelijk).</li> <li>Bijwonen van een DEMO moment in de RET webwinkel</li> </ul>                                                                                                                                                  |
|   |                        | Ander (hybride) carrièrepad?                                | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2 | Leerling gericht       | Contact/leren van praktijk                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leerlingen meenemen naar Shell</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|   |                        | Betere kansen creëren in aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkelen van plannen om leerlingen in een projectmatige setting kennis te laten maken in het bedrijf</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3 | Organisatie-gericht    | Leren van/bijdragen aan de bedrijfsvoering                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bijwonen van een bespreking van de kwartaalcijfers door het Managementteam van de RET, afdeling Verkoop en Service</li> <li>Overeenkomsten en verschillen benoemen tussen de organisaties. Ook m.b.t. ons eigen functioneren</li> <li>Knelpunten inventariseren &amp; brainstormen over mogelijke oplossingen</li> <li>Korte training 'overtuigen' geven voor team Marketing</li> </ul> |
|   |                        | Creëren van samenwerkingsverbanden                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Spreeken met belangrijke mensen binnen IBM/bedrijf.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

Tabel 4.2 Twinning-activiteiten door niet-docenten

|   | Gericht op:            | Leerdoelen (categorie)                                      | Gerelateerde Twinning-activiteit                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|------------------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Eigen (kennis) Gericht | Ondersteun Initiatief/kennismaken                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kijken hoe het er op haar school aan toe gaat.</li> <li>Bijwonen van een inspiratiemiddag en avond voor alle personeelsleden van de scholen</li> <li>Rol van examinerator aannemen</li> </ul>                                                    |
|   |                        | Zelf verbreding, delen en opdoen van kennis                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inspiratie voor eigen werk door te zien hoe zaken in het onderwijs gaan</li> <li>Afspraken gemaakt om een les van mij bij te wonen om duidelijker inzicht te krijgen in de doelgroep</li> </ul>                                                  |
|   |                        | Ander (hybride) carrière-pad?                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Kritische gesprekspartner over eigen carrière keuzes, motivaties, etc.</li> <li>Heb ik aanleg (voor het onderwijs)?</li> </ul>                                                                                                                   |
| 2 | Onderwijs Gericht      | Leerlingen iets (vakinhoudelijk) leren                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Benutten van eigen kennis voor onderwijsinstellingen</li> <li>Iets mee kunnen geven aan de leerlingen</li> <li>Gastles verzorgen op school</li> <li>Zelf voor de klas staan</li> <li>Voorleggen en bespreken 'concept-les' Scheikunde</li> </ul> |
|   |                        | Betere kansen creëren in aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt | -                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3 | Organisatie-gericht    | Organisatie beter in beeld krijgen bij leerlingen           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Aan de slag gegaan met een casus, waarbij de leerlingen als 'doelgroep' voor RET hun mening over RET kunnen delen.</li> </ul>                                                                                                                    |
|   |                        | Creëren van samenwerkingsverbanden/startup                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Concreet samenwerkingsplan maken</li> </ul>                                                                                                                                                                                                      |
|   |                        | Leren van bedrijfsvoering/management                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meekijken bij een directievergadering</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |

### 4.3 Twinning-context

Het feit dat de deelnemers gemotiveerd zijn om (om verschillende redenen) mee te doen en dat er concrete Twinning-activiteiten kunnen worden afgesproken betekent nog niet dat Job Twinning zonder obstakels verloopt en succesvol is. De school, het bedrijf of persoonlijke zaken vormen de context van Job Twinning waar zich verschillende knelpunten kunnen voordoen. We bespreken hieronder knelpunten die uit de (tussentijdse) monitoring komen en de ad hoc oplossingen of 'knelpunt-verzachters' die door de deelnemers zelf zijn toegepast, maar ook randvoorwaarden van het Twinning-proces en -organisatie die de kans op knelpunten kunnen verkleinen.

Tabel 4.3 Knelpunten in de Twinning-context en oplossingen

|   | Knelpunt                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ad hoc oplossingen                                                                                                                                                                                                                                             | Randvoorwaarde Twinning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | <b>Te weinig tijd</b><br>“We zijn allebei erg druk, lastig om afspraken te plannen”                                                                                                                                                                                                   | “Heb een les laten uitvallen om toch tot een afspraak te komen.”                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Timing</b><br/>               “De timing van het Twinning-traject is erg belangrijk: als je beiden in een drukke periode zit, dan werkt het Twinning niet.”</li> <li>• <b>Regionale opzet</b><br/>               “Het regionale karakter is heel belangrijk om te behouden, een minder regionale opzet zou de reistijd een belemmering maken.”</li> <li>• <b>Nabijheid Twinning-partners</b><br/>               “We wonen bij elkaar in de buurt, wat het afspreken makkelijk heeft gemaakt.</li> <li>• <b>Hoe is Twinning ‘verkocht’?</b><br/>               “Hangt ook samen met hoe Twinning is verkocht aan de school. Is rector akkoord, omdat beloofd is dat er geen lessen uitvallen? Dat zou ik niet beloven.”</li> </ul> |
| 2 | <b>Planningsproblemen</b><br>“Er is alleen woensdagochtend als mogelijkheid om langs te komen bij mij op school en dan heb ik maar één klas. Hierdoor mogelijk minder afwisseling.”                                                                                                   | “Heb aangeboden om ook met andere docenten mee te lopen. Dan ervaringen niet geheel afhankelijk van onze agenda's.”                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Flexibiliteit in werk</b><br/>               “Mijn werk is erg flexibel te plannen dus dat helpt uiteraard. Dat is in een bedrijf soms makkelijker dan op school - ook al is bij beide de tijd even kostbaar.”</li> <li>• <b>Tijd krijgen?</b><br/>               Vooral docenten worstelen met tijd vrijmaken voor een extra project. In de randvoorwaarden moeten vooraf afspraken over tijdbesteding worden gemaakt.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 3 | <b>Vertrouwelijkheid bedrijfsinformatie</b><br>“We wachten op geheimhoudingsverklaring die nodig is om mee te kijken met werk.”<br><br>“Er was weerstand bij collega's over het meekijken van mijn Twinning partner bij een vergadering waar vertrouwelijke informatie werd gedeeld.” | “Als alternatief zijn er gesprekken geregeld met mensen in het bedrijf, maar niet meteen in relatie tot mijn werk”<br><br>“Weerstand is opgelost doordat de afdelingsmanager zelf akkoord heeft gegeven op het feit dat de Twinning partner mee mocht kijken.” | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Check op vertrouwelijkheid van werk</b><br/>               In hoeverre leent het werk (vooral bij bedrijven) zich voor Twinning? Zijn er veel vertrouwelijkheidsissues omtrent het werk van een deelnemer? Zijn deze voor aanvang van Job Twinning weg te nemen?</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

#### 4.3.1 Conclusie context

Of Job Twinning slaagt of niet hangt niet alleen af van de kwaliteit van de matching en de concrete activiteiten in het traject zelf, maar ook van de context waarbinnen een match en deze activiteiten plaats hebben. Deelnemers signaleren drie belangrijke knelpunten: tijd, planning en vertrouwelijkheid.



Wat tijd betreft gaat het allereerst om het gevoel dat men tijd heeft of krijgt van de werkgever om die tijd te investeren in Job Twinning activiteiten. Daarnaast gaat het er om dat deelnemers de tijd die ze krijgen ook goed benutten door tijd te maken voor de Job Twinning partner en voor concrete Job Twinning activiteiten die bijdragen aan het behalen van de vooropgestelde doelen van een Job Twinning traject en bijvoorbeeld niet aan reizen. Ten slotte is het belangrijk flexibiliteit te vinden om te variëren in tijd die Job Twinning partners met elkaar doorbrengen.

Wat vertrouwelijkheid van bedrijfsinformatie betreft gaat het er eigenlijk vooral om te zorgen dat deelnemers aan Job Twinning trajecten vooraf helder hebben welke grenzen er zijn aan de mate waarin deelnemers kennis en ervaringen met elkaar kunnen uitwisselen.

#### 4.4 Conclusies op Job Twinning als methodiek

We hebben in dit hoofdstuk drie factoren besproken die bepalend zijn voor het welslagen van Job Twinning: (1) de kwaliteit van de match tussen Twinning-partners, (2) de concrete Job Twinning activiteiten en (3) de context waarbinnen Twinning-partners hun activiteiten ontplooiën.

Wat betreft de matching komen we tot de conclusie dat deelnemers erg tevreden zijn over de match met hun Twinning partner, zowel op professioneel als op persoonlijk vlak. Die match of klik wordt ook cruciaal genoemd voor het succes van Job Twinning. De 'startmatch' zou wel beter kunnen, aldus de deelnemers. Dat kan door deelnemers zelf te laten aangeven op welke criteria ze zouden willen worden gematcht (vakinhoud, opleiding, bedrijf, leerdoel of iets anders) en daar vervolgens ook maximaal rekening mee te houden of door deelnemers zelf te laten matchen middels een soort van 'dating' of 'tinder' tool. Valt een match tegen, dan zou ontmatchen ook eenvoudig moeten zijn. Vastzitten aan een Twinning partner die niet matcht, heeft geen enkele zin en moet dus ook worden voorkomen.

Naast een optimale startmatch zijn de concrete activiteiten in het Twinning traject van groot belang. Slagen docenten en niet-docenten erin activiteiten te ontplooiën die eraan bijdragen dat zij hun eigen doelen verwezenlijken, dan slaagt het project. Slagen zij daar niet in, dan loopt het project kans om te weinig bij te dragen, ook al kunnen er ook onverwachte 'bijvangst' zijn.

De context waarbinnen activiteiten worden bedacht en al dan niet plaats hebben is daarbij van groot belang. Deelnemers signaleren in de context dan ook drie belangrijke potentiële knelpunten: **tijd**, **ruimte in de planning** en **vertrouwelijkheid**. Bij tijd gaat het om het krijgen van tijd en het goed benutten van die tijd door de beschikbare tijd ook te gebruiken voor de Job Twinning partner en voor de concrete Job Twinning activiteiten. Bij vertrouwelijkheid gaat het erom dat deelnemers vooraf ook helder hebben welke grenzen er zijn aan de mate waarin zij kennis en ervaringen kunnen uitwisselen met hun Twinning partner. Is alles bedrijfsvertrouwelijk dan is Job Twinning mogelijk niet de beste keuze.



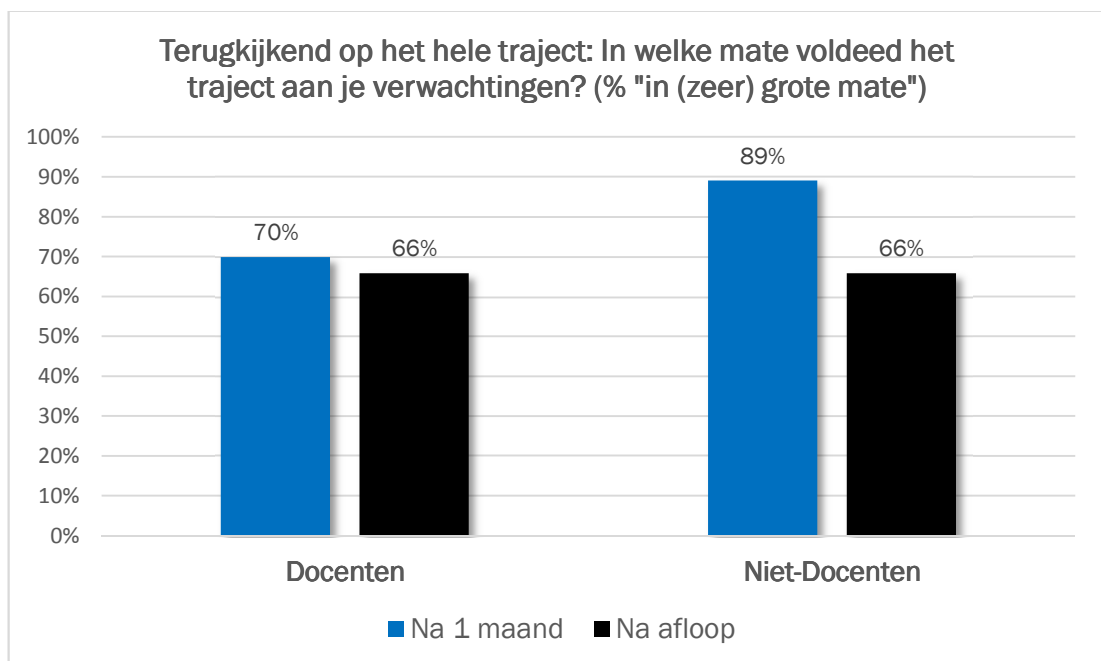
## 5 Job Twinning in relatie tot beoogde opbrengsten: evaluatie en succesfactoren

Als laatste stellen we de vraag wat de Job Twinning pilot docenten en niet-docenten nu uiteindelijk heeft gebracht. Heeft de pilot bijgedragen aan het behalen van de vooropgestelde doelen en de beoogde opbrengsten. En wat zijn in het traject de belangrijkste succesfactoren?

### 5.1 Aan de verwachtingen voldaan?

Figuur 5.1 geeft allereerst een algemeen beeld van de mate waarin deelnemers vinden dat de Job Twinning pilot voldeed aan de eigen verwachtingen. We hebben dit twee maal gevraagd: na één maand in het traject en na afloop van de pilotperiode. Na één maand waren de niet-docenten wat enthousiaster over het traject dan de docenten. Bijna 90% van de niet-docenten vindt dat het traject in (zeer) grote mate voldoet aan de verwachtingen. Voor de docenten is dat 70%.

Na afloop van het traject blijkt dat voor twee derde (66%) van zowel de deelnemende docenten als de niet-docenten de Job Twinning pilot aan de eigen verwachtingen voldeed.



Figuur 5.1 Voldoet Job Twinning aan de verwachtingen van de deelnemers?

Om te leren van de deelnemers waarbij de pilot (nog) niet aan de verwachtingen voldeed, is er gevraagd wat hiervan de oorzaak was. Tabel 5.1 toont de antwoorden, wederom uitgesplitst naar docenten en niet-docenten.

Tabel 5.1 Waarom voldeed het traject *niet* aan de verwachtingen?

| Docenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Niet-docenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>[TIJD]</b><br>"De werkdruk op school was te hoog. Het traject had niet mijn prioriteit. Het voelt alsof ik mijn partner heb laten zitten. Dat vind ik zeer vervelend, want hij is een goede match. Na de tussentijdse bijeenkomst heb ik alles verder afgehouden. Wat dat betreft is het dus mislukt." | <b>[MATCH]</b><br>"Het is op zich natuurlijk niet erg dat de docent in kwestie geen les gaf in mijn vakgebied. We hebben, doordat we persoonlijk ook gewoon een goede match waren, er een andere twist aan gegeven. Maar dat was wel mijn verwachting, dat ik aan een docent van mijn vakgebied gekoppeld zou worden." |
| <b>[TIJD]</b><br>"Dit kwam vooral doordat we het beide heel druk hadden waardoor het lastig is om met elkaar af te spreken. Ik merk dat het onderwijs te rigide is om even snel ergens langs te gaan. We zitten gewoon vast aan onze lessen."                                                             | <b>[MATCH]</b><br>"Match was niet optimaal. Interesses en vakgebied lagen te ver uit elkaar."                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>[TIJD]</b><br>"De uren die ik voor het project tot mijn beschikking had."                                                                                                                                                                                                                              | <b>[TIJD/MATCH]</b><br>"Zoals eerder aangegeven, de belangen van mijn Twinning Partner, de continue werkdruk bij mij op de afdeling, het is niet makkelijk werk en school, te combineren."                                                                                                                             |
| <b>[CONTACT]</b><br>"Ik heb mijn partner uiteindelijk veel te weinig gezien."                                                                                                                                                                                                                             | <b>[TIJD]</b><br>"Toch lastig combineren, werk , privé, vrijwilligersactiviteiten en dan deze pilot nog."                                                                                                                                                                                                              |
| <b>[MATCH]</b><br>"Verkeerde match, niet qua gekoppelde persoon, maar werkinhoudelijk gezien."                                                                                                                                                                                                            | <b>[STURING/MATCH]</b><br>"Sturing vanuit project erg summier. Opbrengst hangt sterk af van kwaliteit match en energie die daar in gaat. Maar ook de oprechte vraag of Job Twinning 'institutionalisatie' behoeft, of dat het toch wel een weg vindt als daar behoefte aan is."                                        |

Er zijn twee hoofdoorzaken die maken dat Job Twinning niet aan de verwachtingen van enkele deelnemers voldeed. Door enkele docenten werd **tijdgebrek** als belemmerend ervaren. Twinning partners konden niet op hetzelfde moment gezamenlijk de benodigde tijd vrij maken om enkele betekenisvolle activiteiten te ondernemen, waardoor activiteiten niet van de grond kwamen. Dat heeft overigens niet alleen met tijdgebrek te maken, maar ook met de **planbaarheid** van **gezamenlijke activiteiten**, waarvoor immers ruimte moet worden gemaakt in twee agenda's. De inschatting van de te besteden tijd in de pilot Job Twinning lag overigens grotendeels bij de deelnemers zelf. De benodigde tijd is daarbij mogelijk onderschat.

Door niet-docenten wordt de **kwaliteit van de match** tussen Twinning partners genoemd als oorzaak dat de pilot de verwachtingen niet voor iedereen heeft ingelost. Het gaat dan vooral om de (vak)inhoudelijke match en niet om de persoonlijke match. Bij enkele deelnemers is de verwachting gewekt dat gematcht zou worden op vakinhoud en dat is niet altijd gelukt.

We concluderen uit bovenstaande dat voor die deelnemers voor wie de pilot Job Twinning niet aan de verwachtingen heeft voldaan, de verwachtingen mogelijk ook niet realistisch waren of niet voldoende helder gecommuniceerd. Verbeterpunt voor een eventueel vervolg is nog helderder te communiceren over de wijze van matching, de verwachte tijdsinvestering en de noodzaak tot goede gezamenlijke planning.

## 5.2 Kleine betekenisvolle bijvangsten

Voordat we ingaan op de opbrengsten van deelname aan het einde van de pilot, geven we eerst een indruk van de ‘betekenisvolle bijvangsten’ die zijn opgetekend bij een bijeenkomst halverwege de pilot. De bijvangsten refereren aan kleine dingen die de docenten en niet-docenten hebben ervaren of die zijn opgevallen, maar die niet direct onderdeel waren van hun reden om aan de pilot mee te doen.

Verrassende inzichten van deelnemende docenten, kijkend naar het bedrijfsleven, waren bijvoorbeeld:

- › “Ik besef dat er ook bij bedrijven maatschappelijk relevante dingen gebeuren.”
- › “Ik dacht dat mijn algemene kennis verouderd was maar mijn kennis is nog steeds up-to-date en iets waard - ook in bedrijven. Ik ben minder ingedut dan ik dacht.”
- › “In bedrijfsleven en onderwijs leven dezelfde vraagstukken, we kunnen van elkaar leren.”
- › “Zaken in het bedrijfsleven zijn echt zeer concreet mee te nemen in het onderwijs.”
- › “Je ziet dat wat je de leerlingen leert ook echt in de praktijk wordt toegepast.”

Verrassende inzichten van deelnemende niet-docenten, kijkend naar het onderwijs, waren bijvoorbeeld:

- › “Ik zag mezelf als scholier weer voor me en daardoor kon ik de behoefte van de leerling goed aanvoelen”
- › “De hoge intensiteit van vier uur achter elkaar lesgeven.”
- › “Ik zie nu het verschil tussen onder- en bovenbouw. Onderbouw toch vooral het regisseren van impulsen.”
- › “Ik zag een leerling waarin ik mezelf in terug zag. Hoe jong ook, je ziet wat het karakter van iemand is. Je ziet ook je eigen ontwikkeling daarbij weer even aan je voorbij flitsen.”
- › “Weer eens op je fiets naar school. Leuk gevoel.”
- › “Ik zit in de wereld van big data en apps, maar ik zag de link met wiskunde niet direct. Dat bleek onterecht.”
- › “Ik kreeg meteen allemaal ideeën voor het onderwijs vanuit mijn eigen werk.”

## 5.3 (Beoogde) Opbrengst gerealiseerd?

Aan het begin van de pilot Job Twinning is gevraagd naar beoogde opbrengsten van de deelname. In de eindmeting is gevraagd in welke mate men deze beoogde opbrengsten ook heeft kunnen realiseren?

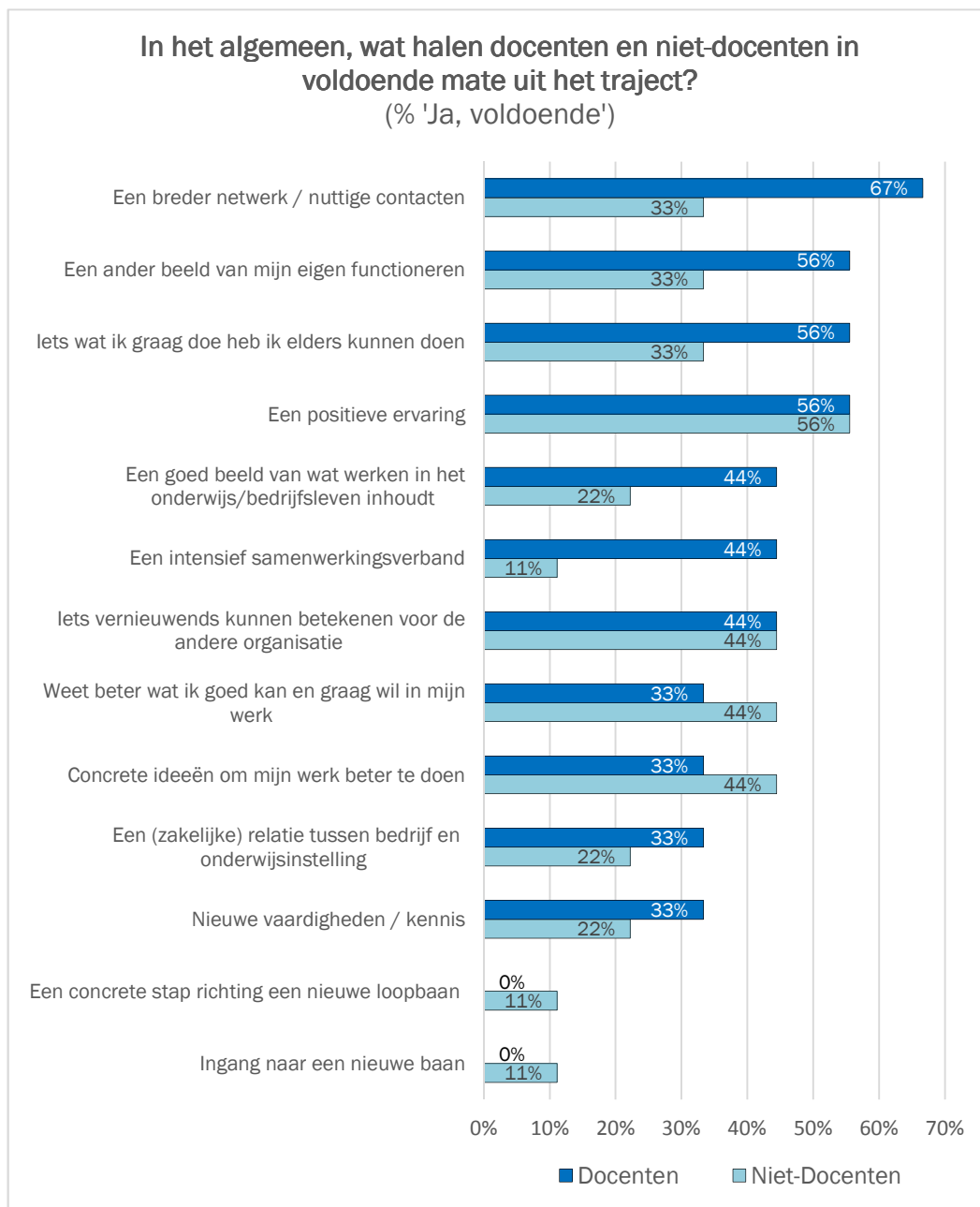
### 5.3.1 *Weten (niet-)docenten in het algemeen Twinning-opbrengsten te realiseren?*

We maken wederom een onderscheid tussen docenten en niet-docenten en tonen hieronder de soorten opbrengsten zoals bevraagd in de eindevaluatie. Figuur 5.2 toont allereerst hoeveel procent van de docenten en/of niet-docenten in het algemeen een bepaalde opbrengst in voldoende mate heeft behaald – ongeacht of het voor hen een belangrijke en beoogde opbrengst was. Figuur 5.2 toont het volgende voor de deelnemende docenten:

- › ongeacht of het een beoogde Twinning-opbrengst was, weet een meerderheid (> 50%) van de docenten in voldoende mate:
  - nuttige contacten op te doen;
  - een ander beeld van het eigen functioneren te verkrijgen;
  - iets wat men graag doet ook binnen een bedrijf te doen;
  - een positieve ervaring rijker te zijn;

Moeilijker blijkt het voor docenten om de volgende opbrengsten uit het Twinning-traject te halen:

- › een (zakelijke) relatie met een bedrijf realiseren,
- › nieuwe kennis en vaardigheden opdoen,
- › verder wordt laag gescoord op de mate waarin nieuwe loopbaanideeën en -mogelijkheden worden gecreëerd. Men ziet vanuit Job Twinning amper ingangen naar een nieuwe baan of een concrete stap richting een nieuwe loopbaan.



Figuur 5.2 Behalen de docenten de door hen beoogde opbrengsten van Job Twinning?

In vergelijking met docenten, zien niet-docenten in mindere mate hun opbrengsten gerealiseerd worden. De evaluatie toont het volgende:

- › ongeacht of het een beoogde Twinning-opbrengst was weet een meerderheid van de niet-docenten in voldoende mate:

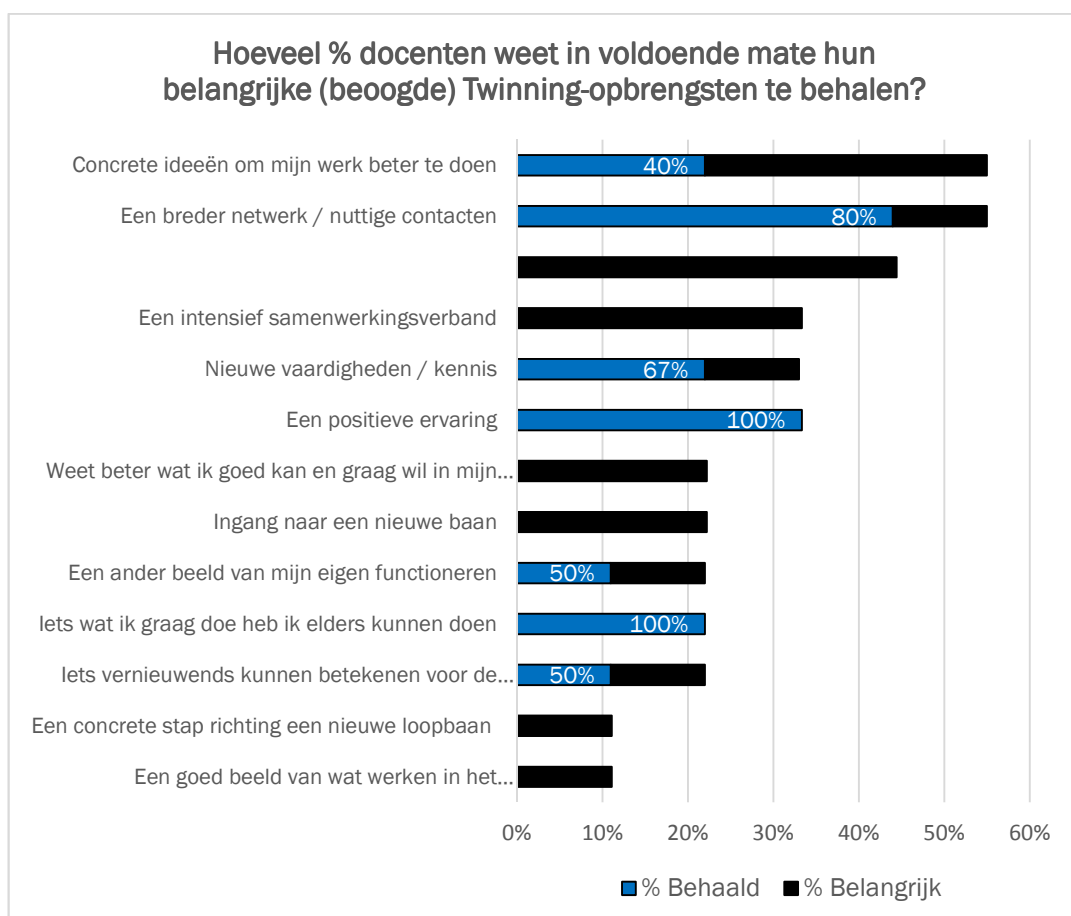
- een positieve ervaring rijker te zijn;
- › verder is bijvoorbeeld positief dat vier van de negen niet-docenten (44%) voor wie dit in eerste instantie geen beoogde opbrengst was nu wel beter weten wat ze goed kunnen en graag willen in het eigen werk: een positieve bijvangst.

Moeilijker blijkt het voor niet-docenten om de volgende opbrengsten uit het Twinning-traject te halen:

- › een (zakelijke) relatie met een onderwijsinstelling realiseren of een intensief samenwerkingsverband creëren. Daarnaast zien niet-docenten zich minder nuttige contacten opdoen dan de docenten;
- › ook bleek maar een minderheid van de niet-docenten in staat nieuwe kennis en vaardigheden op te doen, iets vernieuwends te betekenen voor het onderwijs of het gevoel te hebben dat ze iets wat ze graag doen ook in een onderwijssetting hebben kunnen doen;
- › verder wordt laag gescoord op de mate waarin nieuwe loopbaanideeën en -mogelijkheden worden gecreëerd. Dat is echter niet vreemd, omdat niemand van de niet-docenten nieuwe loopbaankansen zag als een beoogde uitkomst van het Job Twinning-traject.

### 5.3.2 Weten (niet-)docenten hun beoogde opbrengsten te realiseren?

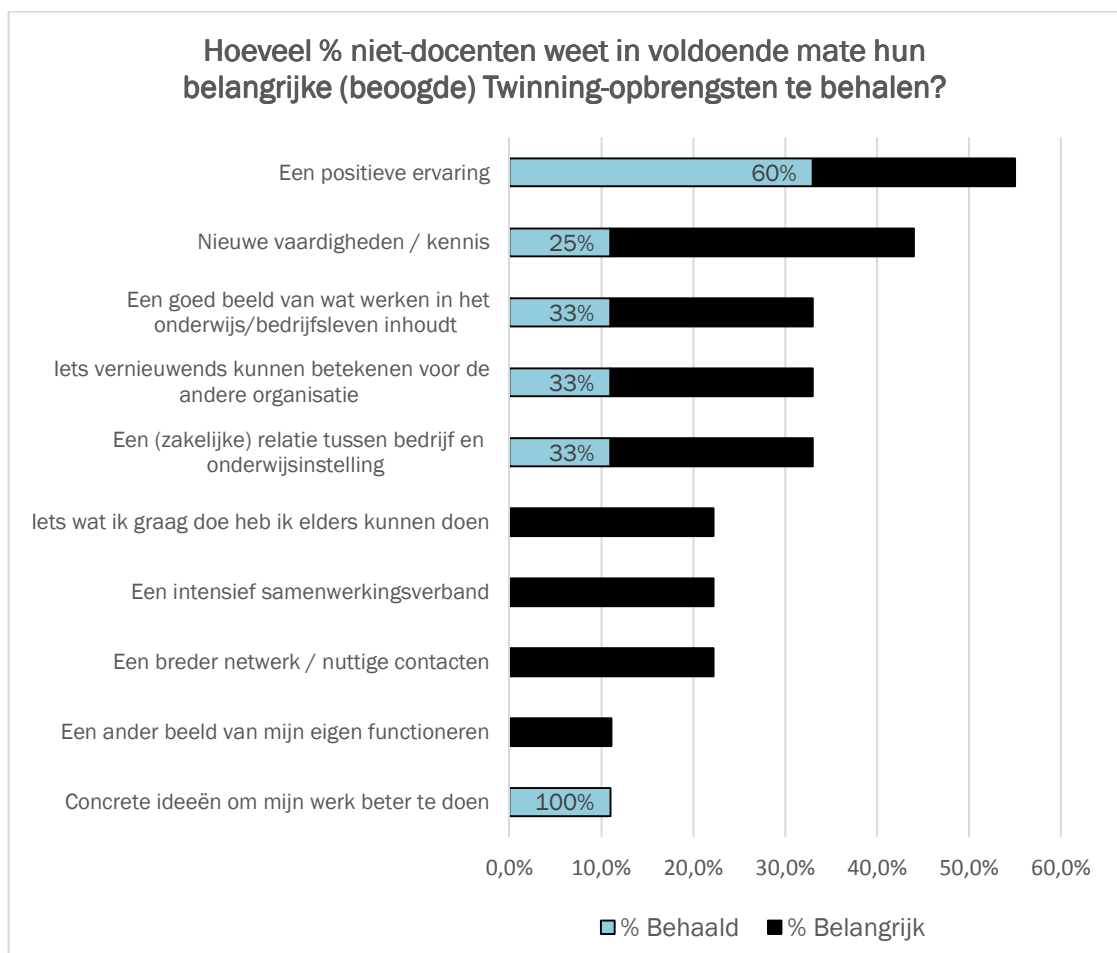
De figuren 5.3 en 5.4 tonen voor docenten (figuur 5.3) en voor niet-docenten (figuur 5.4) welke *beoogde* opbrengsten in voldoende mate werden behaald.



Figuur 5.3 Behalen de docenten de door hen beoogde opbrengsten van Job Twinning?

De zwarte balk in figuur 5.3 toont het aantal docenten dat een bepaalde opbrengst belangrijk vond. De blauwe balk toont hoeveel docenten hiervan deze beoogde opbrengst in voldoende mate gerealiseerd zagen worden.

- › de beoogde Twinning-opbrengsten die door docenten als belangrijke opbrengsten werden gezien, waren voor een groter deel in voldoende mate te realiseren ten aanzien van:
  - nuttige contacten opdoen;
  - nieuwe kennis en vaardigheden opdoen;
  - een positieve ervaring opdoen;
  - een ander beeld van het eigen functioneren opdoen;
  - iets vernieuwends kunnen betekenen voor een bedrijf;
  - iets wat men graag ook binnen een bedrijf hebben gedaan.



Figuur 5.4 Behalen de niet-docenten de door hen beoogde opbrengsten van Job Twinning?

- › Niet-docenten zijn er minder goed in geslaagd dan docenten om de door hen beoogde opbrengsten te behalen.
- › de Twinning-opbrengsten die niet-docenten belangrijk vonden én ook in meerderheid werden gerealiseerd zijn:
  - een positieve ervaring opdoen;
  - concrete ideeën verkrijgen om het eigen werk beter te doen

### 5.3.3 Heeft het traject ook iets anders opgeleverd?

Aan de deelnemers is ook gevraagd of hun deelname aan het traject nog iets anders heeft opgeleverd dan wat werd beoogd. Tabel 5.2 toont de onvoorziene en/of additionele opbrengsten voor docenten en niet-docenten.

Tabel 5.2 Onvoorziene/additionele opbrengsten

| Docenten                                                                                                                                 | Niet-docenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>[ZELF-INZICHT]</b><br>"Ik heb tijdens dit traject ontdekt dat de werkdruk voor mij te hoog is."                                       | <b>[INKIJK]</b><br>"Kijkje in de wereld van een speciaal onderwijs vakschool."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>[ZELF-INZICHT]</b><br>"Ondanks dat ons traject heel kort is geweest, heeft het wel veel inzicht gegeven."                             | <b>[ZAKELIJKE LEAD]</b><br>"Lead om met de rector over veranderingstraject binnen school te spreken en welke rol ik daar (freelance of parttime) in zou kunnen vervullen."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>[ZELF-INZICHT]</b><br>"Ik heb gemerkt dat mijn kennis en kunde niet verkokerd is."                                                    | <b>[ERVARING]</b><br>"Ik ben blij met de ervaring die ik opgedaan heb. Ik heb veel eigen tijd in dit traject gestopt en ik ben blij met het kleine beetje ervaring."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>[TOETSING]</b><br>"Ik heb de inhoud van het praktijkonderwijs kunnen toetsen aan de realiteit van het bedrijfsleven."                 | <b>[IDEËN]</b><br>"Het is nu nog wat vroeg om een streep te trekken, ik denk namelijk dat het project nog niet 'uitgewerkt' is. Wat ik vooral interessant vind is het dat bij mij de vraag ""wat is nu eigenlijk goed onderwijs?" en "welke factoren beïnvloeden het leerproces?" heeft opgeroepen.<br>Hoe meer jongeren ik spreek hoe meer ik van hun terug krijg dat zij projecten met de buitenwereld zo leerzaam vinden. In dat opzicht zou projecten zoals Hybride Docent een weg kunnen banen."               |
| <b>[TE VROEG]</b><br>"Wij zitten nog aan het begin van het traject, dus hopelijk gaat het iets concreets opleveren voor beide partijen." | <b>[TE VROEG]</b><br>"Het traject is nog niet afgelopen. Ik houd contact met de docent en verwachten op korte termijn toch nog een samenwerking te bewerkstelligen."                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                                          | <b>[REFLECTIE]</b><br>"Een nadenk-moment voor mijzelf"                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                                                                                          | <b>[LOOPBAANSTAP]</b><br>"Door aan dit traject deel te nemen heb ik nu wel de stap gezet een sabbatical op te nemen en mijn lesbevoegdheid te gaan halen. Daar ik door wat ik gezien heb nog meer in dit concept ben gaan geloven."<br>Ik ben alleen bang dat uit de kant van het bedrijfsleven gezien parttime deelname in het arbeidsproces lastig te realiseren is. Men rekent in <i>headcount</i> en niet blij is met part time inzet voor een bedrijf. Ik denk dat dit in schoolinstellingen makkelijker kan." |

Wat als eerste opvalt is dat veel deelnemers drie maanden of minder te kort vinden om al in concrete opbrengsten te praten. Vooral de deelnemers uit de regio Eindhoven die pas laat in 2015 zijn gestart, vinden een oordeel over opbrengsten moeilijk. Deelnemers die wel al bijvangsten zien, noemen zelfreflectie en –inzicht. Eén docent merkt bijvoorbeeld op dat deel-

name aan het traject hem/haar 'met de neus op de feiten heeft gedrukt wat betreft de werkdruk'. Een andere deelnemer geeft juist aan door het inkijkje bij het andere bedrijf gerust te zijn gesteld voor wat betreft de eigen kennis en kunde. Deze blijkt minder verkokerd dan gedacht.

Voor één van de niet-docenten bracht deelname aan de pilot de mogelijkheid om een opdracht te doen bij een school - als freelancer of parttimer. Een andere niet-docent heeft een concreet plan gevormd om een sabbatical op te nemen en daarin gericht een stap te zetten richting het onderwijs door een lesbevoegdheid te gaan halen.

#### 5.3.4 *Samengevat*

Voor de meeste deelnemers voldeed 'Job Twinning' *gedeeltelijk* aan de verwachtingen. Zij behaalden deels de door henzelf gestelde doelen. Dat geldt voor docenten iets meer dan voor de niet-docenten. Een paar concrete opbrengsten uit het traject zijn dat het een positieve ervaring is geweest, dat er nuttige contacten zijn opgedaan en dat er kon worden gereflecteerd op het eigen functioneren. Ook noemen deelnemers enkele interessante 'bijvangst', zoals een zakelijke lead en de keuze om een lesbevoegdheid te gaan halen en werk te maken van een loopbaanstap richting onderwijs.

De meeste deelnemers hebben bepaalde opbrengsten ook niet behaald. Dat wordt gezien als een gevolg van de soms te hooggespannen verwachtingen, zeker gezien de korte tijd waarbinnen de pilot liep. Voor sommige deelnemers is het dan ook, ondanks hun enthousiasme op het moment van de evaluatie, nog te vroeg om van concrete opbrengsten te kunnen spreken.

Belangrijke aanbeveling die hieruit voortvloeit is dat helder en realistisch moet worden gecommuniceerd over de haalbaarheid van specifieke doelen van Job Twinning en dat de duur van trajecten wellicht ook moet worden aangepast aan de doelen die Twinning partners met elkaar afspreken.

### 5.4 *Succesfactoren*

Wat heeft er ten slotte volgens de deelnemers nu aan bijgedragen dat zij hun doelen in deze pilot behaald hebben en wat heeft daaraan juist afbreuk gedaan? Wat zijn kortom de succesfactoren van Job Twinning?

#### 5.4.1 *Matching*

We hebben deelnemers allereerst gevraagd in hoeverre de kwaliteit van de match belangrijk was voor het behalen van de beoogde opbrengsten. De deelnemers gaven het volgende aan:

- › **docenten:** 75% van de docenten gaf aan dat de match belangrijk was voor het realiseren van beoogde opbrengsten, tegelijkertijd gaf ook 75% van de deelnemende docenten aan dat ze in (zeer) grote mate tevreden waren over de match. Dit zijn overigens niet exact dezelfde deelnemers. Er zijn dus docenten die aangeven dat ze tevreden zijn over hun match met de niet-docent, maar dat niet per se als doorslaggevende factor zien in wat men wel/niet uit het traject heeft gehaald;
- › **niet-docenten:** 56% van de niet-docenten geeft aan dat de match in (zeer) grote mate belangrijk is voor het realiseren voor de beoogde opbrengsten. Hier gaf 56% aan dat ze in (zeer) grote mate tevreden waren over hun uiteindelijke match. Ook hier geldt dat dit niet precies dezelfde groep deelnemers is.



In het algemeen wordt een goede match dus als een succesfactor beschouwd. We weten uit hoofdstuk 4 dat een goede match geen eenduidige betekenis heeft. Het zal ook afhankelijk zijn van de opbrengst die men wil realiseren, welke matchcriteria belangrijk zijn.

#### 5.4.2 Twinning-activiteiten

De verwachting is ook dat het soort Twinning-activiteiten dat men ontplooit een succesfactor is. De deelnemers is gevraagd wat voor hen de meest waardevolle Twinning-activiteiten waren die men heeft ondernomen. Tabel 5.3 laat voor zowel docenten als niet-docenten de antwoorden op deze vraag zien.

Tabel 5.3 Twinning-activiteiten die als meest waardevol worden beschouwd

| Docenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Niet-docenten                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>[WERKPLEK BEZOEK/MEEDOEN]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bij elkaar op bezoek</li> <li>• Face-to-face meeting</li> <li>• Bezoek aan kantoor</li> <li>• Locatiebezoek</li> <li>• Bezoek aan garage RET</li> <li>• Bezoek aan overleg over kwartaalcijfers</li> <li>• Organiseren bezoek praktijkles metaal</li> <li>• Organiseren lesbezoek</li> <li>• Het begeleiden van partner in mijn schoolpraktijk en dergelijke.</li> </ul> <b>[CONCRETE ZAKEN]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Debattraining gegeven bij bedrijf</li> <li>• Diverse mensen gesproken</li> <li>• De verkennende fase, stoeien over wat willen we weten, hoe gaan we dat vormgeven, de interviews, verwerking,</li> <li>• Plan gemaakt voor samenwerking</li> </ul> | <b>[GASTLES GEVEN/IN DE KLAS/MEEDOEN]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bijwonen van een directievergadering op school</li> <li>• Deelnemen aan een inspiratiesessie</li> <li>• Meelopen met partner op school</li> <li>• Bijeenkomst Utrecht</li> <li>• In de schoolbankjes gezeten</li> <li>• Gastles, zodat je weet welke doelgroep je voor je hebt.</li> <li>• Het lesgeven zelf</li> </ul> <b>[REFLECTIE/ KENNIS DELEN]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kennismakingsgesprekken</li> <li>• Kennis delen</li> <li>• Van gedachten wisselen over wat je drijft in een baan</li> <li>• Frisse blik van een derde op hoe je acteert en welke keuzes je maakt, en waarom</li> </ul> <b>[CONCRETE ZAKEN]</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interviews die we gehouden hebben binnen bedrijf over duurzaam inzetbaarheid</li> <li>• In gesprek gaan over een mogelijke samenwerking.</li> </ul> |

Vervolgens hebben we gevraagd welke activiteit deelnemers graag hadden willen doen, maar uiteindelijk gemist heeft (Tabel 5.4).

Tabel 5.4 Twinning-activiteiten/kenmerken die men uiteindelijk heeft gemist

| Docenten                                                                                                                                                                            | Niet-docenten                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>[WERKPLEK BEZOEK]</b><br>"Ik was graag op <i>site visit</i> gegaan, maar dit was te lastig om te plannen."                                                                       | <b>[GASTLES GEVEN/IN DE KLAS]</b><br>"Een gastles geven onder leiding van mijn Twinning-partner."                                                |
| <b>[WERKPLEK BEZOEK]</b><br>"Ik had graag leerlingen de garage van de RET bezocht. Helaas te weinig tijd."                                                                          | <b>[GASTLES GEVEN/IN DE KLAS]</b><br>"Meer in de klas meedraaien,"                                                                               |
| <b>[CONCREET ERGENS NAAR TOE WERKEN]</b><br>"Misschien vaker, intensiever ergens naar toe werken. Doelen waren nog steeds erg vaag en met grote waarschijnlijkheid ook onhaalbaar." | <b>[IN DE KLAS/VAKINHOUDELIJK]</b><br>"Ik zou ook wel eens mee willen kijken met een economie docent of M&O, omdat dat mijn echte vakgebied is." |

| Docenten                                                                                                                          | Niet-docenten                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>[CONCREET ERGENS NAAR TOE WERKEN]</b><br>"Het zou fijn zijn als er concrete activiteiten/opdrachten kunnen worden uitgewerkt." | <b>[CONCRETE ZAKEN]</b><br>"Meer concrete zaken. Het was te kort om echt zaken te doen binnen het project."                                                      |
|                                                                                                                                   | <b>[BREDER NADENKEN]</b><br>"Voor ons Eindhovenaren was voor het gevoel het project van te korte duur. Daarnaast zou ik breder over onderwijs na willen denken." |
|                                                                                                                                   | <b>[DIEPGANG/INZICHT]</b><br>"Dieper kijken naar onderliggende processen en systemen is er minder van gekomen."                                                  |

Docenten geven aan werkplekbezoek of locatiebezoek met leerlingen waardevol te vinden. Dat blijkt een belangrijke Twinning-activiteit voor docenten. Daar zie je het werk van ander en kun je ook zien of er (met leerlingen samen) verbindingen zijn te leggen met het onderwijs. Voor sommige docenten is iemand van buiten binnen de school halen en in de les een waardevolle activiteit. Dat geeft een impuls aan het eigen werk en een gastles biedt zowel de kwaliteit van het onderwijs als de leerlingen iets positiefs.

Niet-docenten noemen lesgeven of lesbezoek met vakinhoudelijke raakvlakken een belangrijke Twinning-activiteit. Dat les geven moet dan wel ook iets meer behelzen dan rondlopen in de klas. Men wil ook echt iets inbrengen in de les en in contact staan met de leerlingen.

Zowel docenten als niet-docenten geven daarnaast aan dat het 'concreet ergens naar toe werken' een manier is om meer uit het Twinning-traject te halen. Dat kan bijvoorbeeld in de vorm van een gezamenlijke opdracht waarbij Twinning-koppels samen interviews afnemen of tot een concreet samenwerkingsplan komen. Ook waardevol voor (een kleiner deel) van de docenten en niet-docenten zijn de gesprekken over het eigen werk en de feedback die daarop door iemand van buiten je eigen werkveld wordt gegeven. Het biedt het de deelnemers een moment van reflectie.

#### 5.4.3 Context: Factor Tijd

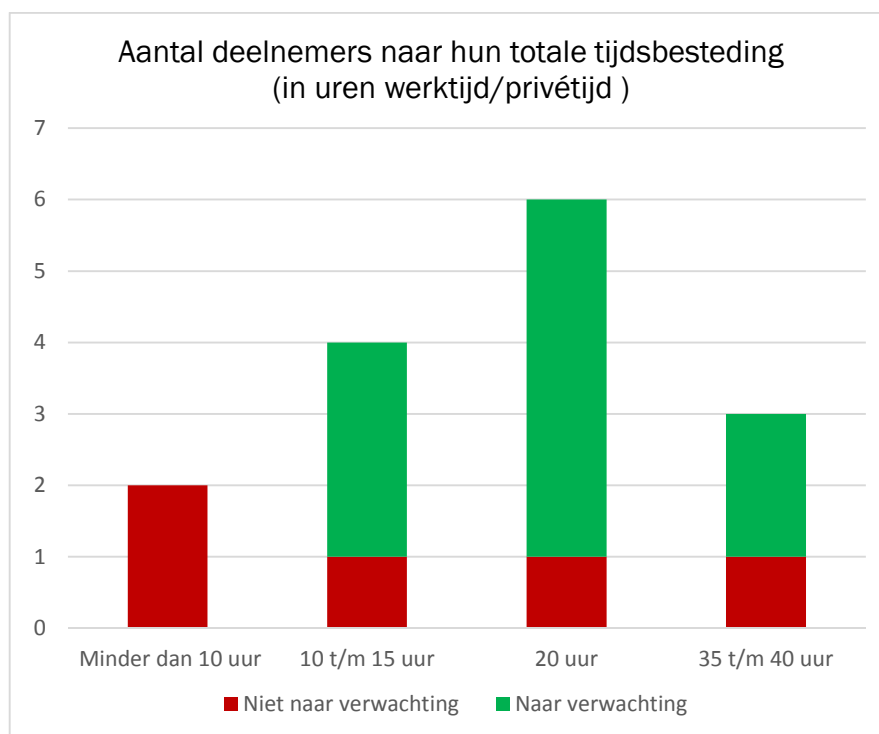
In hoofdstuk 4 stelden we al dat het succes van Job Twinning niet alleen afhangt van de kwaliteit van de matching en de concrete activiteiten in het traject zelf, maar ook van de context waarbinnen een match en deze activiteiten plaats hebben. Deelnemers signaleerden reeds drie belangrijke knelpunten: tijd, planning en vertrouwelijkheid (bv. mag je overal meekijken/meedoen).

Tijd kunnen besteden aan dit Twinning-project is een logische succesfactor, evenals dat te weinig tijd een faactor is, zowel voor de deelnemer als voor zijn of haar Twinning-partner. Vooral de docenten gaven aan te weinig tijd te hebben kunnen besteden waardoor het project uiteindelijk ook niet aan de eigen verwachtingen heeft voldaan. Maar hoe groot is eigenlijk de tijdsinvestering van deelnemers in deze Job Twinning-pilot geweest?

We vroegen de deelnemers hoeveel uur werktijd en/of privétijd ze alles bij elkaar uiteindelijk hebben besteed aan Job Twinning. We hebben daarbij ook een uitsplitsing gemaakt in deelnemers waarvoor het project in meer en in mindere mate aan de verwachtingen voldeed.

Figuur 5.5 laat zien dat van de twee deelnemers die minder dan 10 uur hebben besteed aan het Job Twinning traject er niet één de eigen doelen heeft behaald. Van de zes deelnemers die 20 uur hebben besteed aan het traject, hebben er vijf de eigen doelen gehaald. We kunnen hieraan geen causale relatie tussen tijdsbesteding en verwachting impliceren, maar we

stellen dat de meeste deelnemers 20 uur hebben besteed en dat in die groep relatief de minste ontevreden deelnemers zitten. Een succesfactor is dan dat deelnemers ongeveer 20 uur kunnen besteden (in 3 maanden) aan Job Twinning.



Figuur 5.5 Tijdsbesteding van de deelnemers (geen enkele deelnemer besteedde 16-20 uur of 21-34 uur)

#### 5.4.4 Organisatie

De pilot Job Twinning is opgezet en georganiseerd door een speciaal daarvoor ingericht projectteam. Naast de matching, activiteiten en de context zijn er mogelijk aspecten met betrekking tot het functioneren van dit projectteam die deelnemers belangrijk vinden voor het succes. We hebben deelnemers derhalve gevraagd hieromtrent opmerkingen te plaatsen en aanbevelingen te doen. Tabel 5.5 vat de opmerkingen/aanbevelingen van deelnemers samen.

Tabel 5.5 Opmerkingen/aanbevelingen met betrekking tot de projectorganisatie

| Thema                              | Opmerkingen/aanbevelingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Concretisering Job Twinning</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Een doel formuleren voor de groep Twinners waardoor het begrip minder vaag wordt en er dus meer mensen een concreet idee van kunnen krijgen.”</li> <li>• “Maak het minder vrijblijvend, geef meer structuur aan het traject. Zorg voor concrete opdrachten.”</li> <li>• “Iets meer programma en een soort <i>roadmap</i> voor de deelnemers. Misschien ook een soort van opdracht die deelnemers wat meer richting geeft.”</li> <li>• “Wat meer concretere richtlijnen.”</li> </ul> |
| <b>Leiding/Sturing</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Begeleiding en communicatie is wat summier. Hierdoor stel ik mij voor dat het succes vooral afhangt van de (toevallige?) gelukkige match.”</li> <li>• “Samen met mijn Twinning partner hebben we het gevoel dat er wat leiding/sturing ontbreekt, we zijn nu wat zoekende over hoe verder.”</li> <li>• “Komt allemaal wel goed en is ook wel fijn omdat het ruimte laat om grenzen te verkennen.”</li> </ul>                                                                        |

| Thema                                                  | Opmerkingen/aanbevelingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Feedback/<br/>Communicatie</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Ook zou het leuk zijn als wat feedback te krijgen hoe het bij anderen gaat.”</li> <li>• “Graag gezamenlijke doelen/successen van andere Twinners delen (bv. per mail).”</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Randvoorwaarden<br/>afspreken met<br/>werkgever</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “<i>Dedicated support</i> van het bedrijf is broodnodig. Echt realiseren dat je er echt tijd in mag en moet steken.”</li> <li>• “Voor dat het traject begint duidelijk maken aan directie dat het wel uren gaat kosten. Er zullen lessen uitvallen als je dit goed wilt doen.”</li> <li>• “Voor elkaar krijgen dat de docenten in dit project tijd kunnen krijgen zodat gemakkelijk af te spreken is.”</li> <li>• “Voor werkelijke start traject beter kijken of er een match is en er anders andere partners aan iemand koppelen of geen traject laten plaatsvinden, totdat er wel een match is gevonden.”</li> </ul> |
| <b>Looptijd/Timing</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Langere doorlooptijd (minimaal 6 maanden; voorkeur januari t/m juni).”</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Samenvattend zijn er vijf thema's te benoemen die door deelnemers vaker of minder vaak worden aangestipt. Ten eerste is er de behoefte bij sommige deelnemers aan *concretisering* van Job Twinning: wat wordt er onder verstaan en hoe kunnen we het concreet invullen? Daarnaast wordt ook de (zichtbare) *leiding/sturing* benoemd: hoe zorg je voor een gevoel dat het project niet helemaal vrij in handen ligt van de deelnemers? Hierbij wordt ook opgemerkt door een deelnemer dat de vrijheid juist fijn is omdat het ruimte om de grenzen te verkennen. Verder is (regelmatige) *feedback en communicatie* gewenst: hoe doet de rest het? De vraag is ook of de organisatie niet meer een rol kan spelen bij het verkrijgen en behouden van commitment van het bedrijf of de onderwijsinstelling aan het project in de vorm van het afspreken van *randvoorwaarden*. Vooral docenten merken dat het lesgeven gewoon doorgaat en vragen zich af of daar niet meer over af te spreken is?

Als laatste acht één deelnemer de *looptijd* en de *timing* van de pilot 'ongelukkig'. Drie maanden is misschien te kort, zeker als december één van die drie maanden is.

## 6 Conclusies en aanbevelingen: Job Twinning als opstap naar hybride docentschap?

Doel van Job Twinning is de vermeende kloof tussen onderwijs en bedrijfsleven te overbruggen door docenten in het primair onderwijs tijdelijk te koppelen aan werknemers in het bedrijfsleven en ze gezamenlijk activiteiten te laten bedenken en ondernemen. De deelnemers zijn daarmee de *bruggenbouwers*. De *match* tussen deze bruggenbouwers bepaalt mede de kans dat de kloof tussen onderwijs en bedrijfsleven inderdaad kan worden overbrugd. Verder bepaalt de *bouwcontext* of er genoeg (en op tijd) bouw materiaal aanwezig is om door te kunnen bouwen en is er een *bouworganisatie* die bruggenbouwers bij elkaar brengt en die toezicht houdt. Om te beoordelen in hoeverre Job Twinning deze vooronderstelde brugfunctie kan vervullen is de pilot Job Twinning opgezet in drie regio's. De pilot wordt in dit rapport geëvalueerd aan de hand van drie onderzoeksvragen:

1. *Welke meerwaarde heeft Job Twinning voor werkgevers en werknemers?*
  - a. Kan Job Twinning een brugfunctie vervullen tussen scholen en bedrijfsleven?
  - b. Leidt het concreet tot waardevolle opbrengsten voor het individu en de organisatie?
2. *Welke processtappen zijn te onderscheiden in het Job Twinning traject?*
  - a. Welke processtappen zijn succesvol?
  - b. Welke processtappen zijn voor verbetering vatbaar?
3. *Welke succesfactoren liggen derhalve ten grondslag aan goede Job Twinning?*

### 6.1 Kan Job Twinning een brugfunctie vervullen tussen scholen en bedrijfsleven?

Als stip op de horizon van deze pilot staat het formele *hybride docentschap* - een manier van werken waarbij een docent deels/parttime aan het bedrijfsleven verbonden is, of waarbij iemand uit het bedrijfsleven zich parttime verbindt met het beroep van docent. Een lichtere variant is dat het hybride docentschap een vorm van werken is waarin beide werelden op een of andere manier worden gecombineerd; bijvoorbeeld in de vorm van een samenwerkingsverband of zakelijke relatie. Om hier meer zicht op te krijgen, hebben we de deelnemers gevraagd of men na de Job Twinning-periode nog op een of andere manier werk wil gaan maken van de combinatie onderwijs en bedrijfsleven, en 'zo ja' in welke vorm. Tabel 6.1 laat de antwoorden van acht docenten en negen niet-docenten zien.

Uit de antwoorden blijkt dat iets meer dan de helft van de respondenten van plan is door te gaan met het combineren van beide werelden. Voor sommigen is dat vooralsnog enkel een wens. Bij anderen is het al meer concreet. Heel concreet is het besluit van een deelnemer om de lesbevoegdheid te gaan halen om op het formele hybride docentschap in te zetten. Anderen praten meer over het voortzetten van een samenwerkingsverband of het doen van een concrete (tijdelijke) opdracht binnen een veranderingstraject. Verder is er nog een categorie deelnemers die wel wil maar nog geen vorm heeft gevonden om het in te gieten. Ook zijn er docenten en niet-docenten voor wie het na de Job Twinning pilot ophoudt. Ze hebben gemerkt dat Job Twinning niet te combineren valt met hun werk. Of het traject heeft niet genoeg meerwaarde voor hen persoonlijk.

Tabel 6.1 Wel/niet nog werk maken van de combinatie onderwijs en bedrijfsleven? In welke vorm?

| Docenten                                                                                                                                                      | Niet-docenten                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| "Ja, wij gaan nog verder met de partners."                                                                                                                    | "Ja , besloten sabbatical op te nemen om zo in ieder geval mijn lesbevoegdheid te gaan halen. En dan proberen bij mijn bedrijf het hybride docententraject aan de gang te krijgen. Dus werkelijk in te voeren, Maar dan hebben we het over augustus 2017." |
| "Ik hoop dat er contact blijft tussen het bedrijf en onze school. Ik hoop in de toekomst samen te werken."                                                    | "Ja, lead om met de rector over veranderings-traject binnen school te spreken en welke rol ik daar (freelance en parttime) in zou kunnen vervullen."                                                                                                       |
| "Ja, mijn werk bestaat al voor een groot deel om met bedrijven samen te werken en voor mijn leerlingen ingangen te zoeken om stage te lopen om of te werken." | "Ja, graag. Leuk die leerlingen, ik vind het fantastisch!"                                                                                                                                                                                                 |
| "Ja, maar ik zou nu niet meer starten als ik het idee had dat de match niet goed was. Dat vind ik echt zonde van mijn tijd."                                  | "Ja, de vorm moet nog bepaald worden. Maar het lijkt mij zeker leuk om meer te gaan doen in het onderwijs."                                                                                                                                                |
| "Misschien. Ga proberen een kans te creëren om met Duurzame Inzetbaarheid verder aan de slag te gaan. Hetzij via coachingstrajecten of via HR."               | "Ja, Ik werk nu al veel samen hogescholen en universiteiten. Ik zie niet in hoe dat soort samenwerkingen ineens zouden stoppen, het wordt alleen maar meer denk ik."                                                                                       |
| "Misschien wel, maar weet nog niet hoe."                                                                                                                      | "Nee, ik wou graag, maar zal niet gaan. Ik kan mijn uren niet kwijt."                                                                                                                                                                                      |
| "Nog niet zeker / duidelijk"                                                                                                                                  | "Weet ik niet. Momenteel niet inplanbaar voor mij."                                                                                                                                                                                                        |
| "Nee"                                                                                                                                                         | "Nee, omdat mijn huidige werk dit niet echt toe laat."                                                                                                                                                                                                     |
|                                                                                                                                                               | "Nee"                                                                                                                                                                                                                                                      |

Wij concluderen dat Job Twinning een effectieve manier is om iets concreets te doen met de interesse die er bij deelnemers is voor 'de andere kant van de kloof'. In die zin kan Job Twinning dus ook een belangrijke brugfunctie vervullen tussen onderwijs en bedrijfsleven. De pilot Job Twinning heeft bovendien voor sommige deelnemers de deur naar het hybride docentschap ook op een kier gezet of wat verder geopend. Voor anderen heeft de pilot duidelijk gemaakt dat Job Twinning, ondanks een initiële interesse, teveel tijd en energie vergt om er verder werk van te maken. Men ziet niet hoe dit te combineren valt met het huidige werk.

## 6.2 Opbrengsten voor individu en organisatie?

Deelnemers geven aan zowel opbrengsten te beogen die eigengericht, leerling/onderwijsgericht of meer organisatiegericht waren (bv. structureel samenwerkingsverband). Uit de uiteindelijk te behalen opbrengst van het Twinning traject valt op dat niet alles wat men graag als uitkomst ziet ook in drie maanden bereikt wordt. De vier pijlen in figuur 6.1 tonen de verdeling in (voornamelijk) opbrengsten die dichtbij de Job Twinning pilot liggen ('laaghangend fruit', zoals een positieve ervaring) en opbrengsten die, zo valt te verwachten op basis van deze evaluatie, verder in de tijd liggen ('hooghangend fruit', zoals concrete loopbaanstappen). Het verwezenlijken van de laatste categorie doelen vergt waarschijnlijk meer inspanning en (bedenk)tijd en de kans dat het lukt is dan ook kleiner.



Figuur 6.1 Opbrengsten voor individu en organisatie

Uiteindelijk heeft de pilot voor de meesten laagdrempelige en vooral individuele opbrengsten gehad: een positieve (leer)ervaring, nuttige contacten, concrete ideeën voor het eigen werk, iets wat je graag doet elders gedaan hebben en iets vernieuwends hebben kunnen betekenen voor de andere organisatie. Hierover is de meeste consensus bij docenten en niet-docenten. Meer organisatiegerichte opbrengsten zoals een zakelijke relatie of een intensief samenwerkingsverband liggen verder weg. Een klein deel weet deze opbrengsten in voldoende mate te behalen, ook al is er blijkens de opmerkingen in tabel 6.1 wel de intentie om het contact dat is gelegd te continueren.

### 6.3 Succesfactoren

In deze pilot zijn verschillende proces-onderdelen geëvalueerd die van belang worden geacht voor een goed Job Twinning traject. Op de onderdelen matching, soort Twinning-activiteit, ondersteunende context en eisen aan de pilot-organisatie kwamen de verschillende factoren naar boven die door de deelnemers als belangrijk voor het succes worden bestempeld.

Tabel 6.2 Succesfactoren zoals opgehaald bij de deelnemers

| Matching                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Twinning-activiteiten                                                                                                                                                                                                            | Context                                                                                                                                                                                                                                                             | Pilotorganisatie                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Maatwerk afhankelijk van wat men uit het traject wil halen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• vakinhoudelijke match</li> <li>• verrassingsmatch</li> </ul> In ieder geval: <ul style="list-style-type: none"> <li>• persoonlijke 'start-match'</li> <li>• met mogelijkheid (na 1 maand) te stoppen</li> </ul> | In ieder geval: <ul style="list-style-type: none"> <li>• (gast) lesgeven</li> <li>• locatiebezoek</li> <li>• meewerken</li> <li>• op concrete opdrachten samenwerken</li> <li>• reflecteren op elkaars werk/werkstijl</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijd (min. 20 uur)</li> <li>• Regionale opzet</li> <li>• Nabijheid Twinning Partners</li> <li>• Goede afspraken met werkgever</li> <li>• Flexibiliteit in werk</li> <li>• Niet teveel vertrouwelijkheids-issues</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevoel van leiding/sturing bieden</li> <li>• Feedback/Communicatie</li> <li>• Randvoorwaarden afspreken/bewaken</li> </ul> Verder: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Looptijd (3 tot 6 mnd)?</li> <li>• Timing pilot belangrijk</li> </ul> |

Van de vier procesonderdelen is de matching een onderdeel waar veel verschillende standpunten zijn in te nemen. Hoe kom je tot een goed Twinning-koppel? De een is voor een puur vakinhoudelijk match. De ander ziet de voordelen van een verrassingsmatch, omdat dat je dwingt om ook echt verder je blikveld te verruimen. Wel is men van mening dat het vooral ook gaat om een meer persoonlijke 'start'-match. Als deze er niet is, moet er ook ergens de mogelijkheid zijn, om Job Twinning op vriendelijke wijze af te breken. Uiteindelijk geeft 80% van de deelnemers aan dat een goede match wel belangrijk is voor het enthousiasme voor het traject. Meer dan 50% van de deelnemers geeft aan dat de match uiteindelijk wel belangrijk is voor het behalen van beoogde opbrengsten.

#### 6.4 Hoe scoort de huidige pilot op de succesfactoren en wat is voor verbetering vatbaar?

Tot slot sommen we op hoe de huidige pilot op de verschillende onderdelen is beoordeeld. Waarbij we starten met de bevinding dat twee derde (66%) van de deelnemers in grotere mate vond dat het traject aan de (begin)verwachting voldeed.

##### Matching

De procedure van de blinde matching zoals deze is gehanteerd in deze pilot heeft veel discussie opgeleverd, maar gevraagd naar de kwaliteit en tevredenheid van de match is het grootste gedeelte van de deelnemers positief. Docenten zijn er uiteindelijk meer tevreden mee (75%) dan de niet-docenten (56%).

- › Verbeteringen zijn mogelijk door in de intake van Job Twinners te vragen welke opbrengsten men beoogt en vandaaruit meer maatwerk in de matching te brengen.

##### Activiteiten

Het formuleren en organiseren van de Twinning-activiteiten is grotendeels door de deelnemers zelf gedaan. Dat heeft in ieder geval geleid tot waardevolle activiteiten zoals een niet-docent die een gastles verzorgt of een docent die meekijkt en meeloopt in een bedrijf. Toch zijn er enkele koppels waarbij dit niet van de grond is gekomen. Uiteindelijk lukt het de meeste deelnemers echter wel om zelfstandig hun traject een betekenisvolle invulling te geven. Opgemerkt wordt wel dat vanuit de projectorganisatie meer concretisering en sturing op de activiteiten had kunnen plaatsvinden.

- › Verbeteringen zijn mogelijk door bijvoorbeeld een paar essentiële activiteiten beter uit te werken, zodat Job Twinning koppels hier meteen werk van kunnen maken. Maar omdat er ook wordt aangegeven dat juist de vrijheid in het project belangrijk is (niet dichttimmeren), kun je het bij de koppels zelf laten welke activiteit-ideeën (uit een reeks of waaier van ideeën) men in ieder geval concreet wil maken.

##### Context

Als laatste zijn sommige deelnemers toch verrast door het gebrek aan tijd en ruimte in hun werk om zich goed in te kunnen zetten voor de pilot. Vooral vanuit docenten wordt het gebrek aan tijd en de werkdruk genoemd als blokkade voor effectieve deelname. Uiteindelijk bleken de randvoorwaarden voor goede deelname niet allemaal even goed afgedekt, waardoor het traject ook niet aan alle verwachtingen kon voldoen. Eén van de deelnemers merkte ten slotte nog op dat het belangrijk is hoe de pilot aan een school of bedrijf wordt 'verkocht' in termen van te verwachten tijdbesteding.



- › Verbeteringen zijn mogelijk door vooraf afspraken te maken over een stimulerende context waarin men tijd en ruimte krijgt om deel te nemen en die afspraken ook goed te bewaken. Dit is blijkbaar niet iets wat vanzelf gaat. Het geven van een realistisch beeld van de te verwachten tijdsbesteding is daarbij erg belangrijk. We weten na de pilot dat ongeveer rekening gehouden moet worden met een tijdsbesteding van 7 a 8 uur per maand (20 uur in drie maanden).

#### Pilot-lengte & Timing

Gezien het feit dat deelnemers ingezette activiteiten ook na afloop van de pilot nog willen voortzetten, concluderen we ten slotte dat de pilot mogelijk te kort is geweest. De besteding van 20 uur in 3 maanden bleek voldoende om voor twee derde van de deelnemers de eerste verwachting voor een deel in te lossen. Een langere periode van Job Twinning zou deelnemers ook meer tijd geven om meer van het laaghangende fruit te plukken, maar wellicht ook al wat van het minder 'laaghangende fruit'. Verder lijkt ook de timing van de pilot een rol te spelen. Er zijn piektijden en piekmaanden voor docenten en niet-docenten en daar moet rekening mee worden gehouden.

- › Verbeteringen zijn mogelijk door in de lengte van Twinning-trajecten mogelijk te maken. Wanneer koppels langere termijn doelen nastreven (hoog hangend fruit willen plukken), dan is het voor te stellen dat je langer aan elkaar verbonden bent. Willen Twinning-koppels juist in korte tijd verrast worden door het project en bijvoorbeeld vooral een positieve ervaring opdoen, dan kan drie maanden ook lang genoeg zijn.
- › Een andere verbetering is mogelijk door Job Twinning trajecten beter te 'timen' en te letten op piek- en dalmomenten in het werkjaar van de Twinning-koppels. Maatwerk in timing en duur van een traject kunnen het verschil maken in helemaal niet van de grond komen met elkaar en een project draaien waarin men meer rust heeft om er genoeg uit te halen.

## 6.5 Tot slot

Er zijn geen projecten in Nederland bekend waarin op dezelfde wijze als in deze Job Twinning-pilot werknemers uit verschillende beroepscontexten aan elkaar zijn gekoppeld. Deze pilot toont dat er aan beide kanten van de vermeende 'kloof' tussen onderwijs en bedrijfsleven in gelijke mate motivatie aanwezig is om met elkaar activiteiten te ontplooiën. De intentie van iets meer dan de helft van de deelnemers om op meer of minder formele wijze de werelden van het onderwijs en het bedrijfsleven te (willen) blijven combineren op een voor hen passende wijze, is met een tijdsinvestering van gemiddeld 20 uur per deelnemer in drie maanden een opsteker te noemen. Men is in meerderheid enthousiast over Job Twinning en heeft ook de intentie om ermee door te gaan. Uitdaging is nu onderwijsinstellingen en bedrijfsleven te bewegen om de werkcontext zo te managen dat de gewenste vormen van Job Twinning de ruimte kunnen krijgen en de brugfunctie structureel kan worden ingevuld. In hoeverre onderwijsinstellingen en bedrijven hun medewerkers die ruimte willen en kunnen bieden, terwijl ze een direct belang hebben bij de (volledige) aandacht en aanwezigheid van 'hun' docenten of medewerkers is nog onduidelijk.

Dit rapport toont verder aan dat kleinschalige pilots zoals deze, toch erg veel kennis kunnen opleveren over het bouwen van brugfuncties tussen onderwijs en bedrijfsleven. De contouren van succesfactoren voor Job Twinning die deze pilot heeft blootgelegd, zijn immers zeer waardevol bij het vergroten van de effectiviteit van Job Twinning. Bij herhalingen van deze opzet kunnen voorgestelde verbeteringen worden meegenomen en kan de opbrengst van

Job Twinning voor individu en organisatie aanmerkelijk worden vergroot. Er lijkt immers genoeg ruimte voor verbetering te zijn. Deze pilot laat in elk geval ook zien dat er door zowel de projectorganisatie als door de deelnemers hard is gewerkt om vooralsnog bescheiden opbrengsten te realiseren.