



“

Goede onderwijsondersteuning is een professionele tak van sport die veel effect heeft op onderwijsinstellingen, zowel in financieel als kwalitatief opzicht.

”

*De
droom
van...*

Dr. Mirjam Bult-Spiering

**Vicevoorzitter College
van Bestuur Universiteit Twente**

TEKST: EDITH DE WIT
FOTOGRAFIE: WIM KLUVERS

Enkele weken voor de start van het academisch jaar is het nog stil op de campus van Universiteit Twente waar we een afspraak hebben met Mirjam Bult-Spiering, vorig jaar oktober aangetreden als vicevoorzitter van het College van Bestuur. Zij is zelf alumna van de universiteit en promoveerde in 2003 op publiek-private samenwerking. Naast haar wetenschappelijke carrière heeft zij uitgebreide ervaring opgedaan in het hoger onderwijs als secretaris van de 3TU.Federatie. In 2010 maakte zij de overstap naar KPMG. Ondertussen bleef ze ook nauw betrokken bij Universiteit Twente door als programmaregisseur onderwijsvernieuwingen leiding te geven aan het ontwerp- en transitieproces van het nieuwe Twentse Onderwijsmodel. De Link ging met haar in gesprek over haar droom voor het hoger onderwijs.

“*Het is belangrijk dat de mensen in de
onderwijsondersteuning hun
expertise
weer belangrijk genoeg gaan vinden en maken.*”

Verschillende perspectieven

Haar eerste jaar als vicevoorzitter ligt bijna achter haar. Hoe ervaart Mirjam Bult-Spiering het om na een uitstapje naar het bedrijfsleven weer terug te zijn in het hoger onderwijs? “Ik vind het onderwijs een mooie wereld en ik heb niet het idee dat ik die wereld ooit heb verlaten, maar dat ik hem vanuit diverse perspectieven heb bekeken. Eerst als onderzoeker, daarna vanuit het samenwerkingsperspectief als secretaris van 3TU Federatie, vervolgens bij KPMG vanuit het perspectief van bedrijfsvoering en nu dus vanuit bestuurlijk perspectief. Door vanuit deze verschillende perspectieven naar onderwijs, onderzoek en valorisatie te kijken, heb ik inzicht gekregen in zowel het primaire proces, als de bestuurlijke en onderwijsondersteunende processen.”

Anders organiseren

Mirjam Bult-Spiering is als lid van de Programmaraad betrokken bij het Next Higher Education Congres dat op 6 en 7 december plaatsvindt in Utrecht. Tijdens dit congres staan er nogal wat thema's op de agenda die actueel zijn voor het hoger onderwijs: het moet innovatiever, flexibeler, persoonlijker, internationaler, het leerrendement moet omhoog en het moet beter aansluiten op het bedrijfsleven. Om aan al deze eisen te kunnen voldoen, is het, volgens de vicebestuursvoorzitter, noodzakelijk dat hiërarchische structuren bij onderwijsinstellingen veranderen in netwerkstructuren. “Ik beschouw dat als de belangrijkste transitie die in het hoger onderwijs nodig is. Nu is het binnen onderwijsinstellingen vaak zo dat er op twee verschillende manieren georganiseerd wordt. Het primaire proces, onderwijs en onderzoek, is georganiseerd als platte, netwerkorganisatie en wordt aangestuurd als een organisatie van professionals met veel ruimte en eigen verantwoordelijkheid voor de medewerkers. Daarnaast heb je de onderwijsondersteuning en andere ondersteuning zoals HR, financiën en ICT die vaak nog heel hiërarchisch zijn gestructureerd. Dit onderscheid maakt samenwerking tussen onderwijs en onderwijsondersteuning lastiger. Je ziet dan namelijk niet

het grotere plaatje van de organisatie en de doelen waar je met z'n allen voor verantwoordelijk bent, maar alleen je eigen stukje. Ik heb dan ook aangegeven dat ik graag zou zien dat ook de onderwijsondersteuning en andere ondersteuning wordt aangestuurd als organisatie van professionals.”

Niet denken in hokjes, maar in processen

Een andere manier van organiseren is een stap, maar daarmee verander je nog niet direct het gedrag van mensen. Mirjam Bult-Spiering: “Er komen nog vaak vragen terecht bij het College van Bestuur waarvan ik zeker weet dat ze door de professionals in de organisatie zelf beantwoord kunnen worden. Dat kan als je samen de doelen maar helder hebt en kunt denken in processen in plaats van hokjes. Dan weet je elkaar als professional, uit zowel het onderwijs als uit de onderwijsondersteuning, te vinden in het gesprek van expert tot expert. Dat vinden mensen nog moeilijk en het inzicht ontbreekt soms nog, maar ik besteed er veel aandacht aan om deze andere manier van denken uit te leggen. Hoe je iets moet doen, moet je niet willen vragen aan het College van Bestuur. Als het goed is, weet je waar de organisatie naartoe wil en kan je daaraan als professional zelf invulling geven. Voor de onderwijsondersteuning betekent dit dat zij hun expertise weer belangrijk genoeg gaan vinden en maken. Het is niet meer ‘u vraagt, wij draaien’ maar ‘u vraagt en wij maken dat mogelijk met inbreng van eigen expertise en rekening houdend met de bredere context’. Je ziet dat mensen in de onderwijslogistiek het nog best ingewikkeld vinden om nee te zeggen op basis van hun eigen expertise. Ik maak me er hard voor dat ook de onderwijsondersteuning gehoord en gezien wordt als vak en niet als de spelbreker, zoals vaak het geval is.”



“Goede onderwijsondersteuning is een professionele tak van sport die veel effect heeft op de organisatie van onderwijsinstellingen, zowel in financieel als kwalitatief opzicht. Gelukkig wordt dat ook steeds meer opgemerkt. Daaraan heeft de financiële druk waarmee de instellingen geconfronteerd worden wel bijgedragen. Die druk heeft een goede bedrijfsvoering van het onderwijs urgenter gemaakt. Wat je bij ons in de organisatie ziet gebeuren is dat als je bestuurlijke aandacht vraagt voor de bedrijfsvoering dit wel wat in gang zet. Mensen stellen zichzelf de vraag hoe ze de kennis uit het primaire proces kunnen inzetten voor de eigen bedrijfsvoering, bijvoorbeeld als het gaat om ICT of HR. Onze HR-directeur heeft een regulier overleg met een hoogleraar strategisch HR-management en datzelfde gebeurt ook in het ICT domein. Ze weten elkaar op de vakken dus al te vinden. Daardoor gaat de ondersteuning ook beter de vragen begrijpen die uit het primaire proces komen en kunnen ze daar vanuit hun eigen expertise over meedenken en praten. Dat geeft energie.”

“
Hoe
je iets moet doen,
moet je niet
willen vragen aan het
College van Bestuur
 ”

Het verschil maken door goede onderwijsondersteuning

Mirjam Bult-Spiering vindt onderwijsondersteuning niet alleen belangrijk voor het primaire proces op zich maar ook voor de aantrekkelijkheid van onderwijsinstellingen. “Je kunt je als onderwijsinstelling onderscheiden door een goede onderwijsondersteuning. Kijk bijvoorbeeld hier naar de campus. Wij profileren ons als ‘most welcoming university’ en bieden studenten en onderzoekers prettige huisvesting, een goede ICT-netwerkomgeving en uitgebreide labfaciliteiten. Dat hoort

allemaal bij onderwijsondersteuning. Goed werkgeverschap is belangrijk voor alle medewerkers, de academische staf en de professionals van de ondersteuning. Op het gebied van HRM zijn daar nog stappen te maken. Er zijn nu te weinig doorgroeimogelijkheden in de onderwijsondersteuning. Ik stuur op de ontwikkeling van mensen in combinatie met de ontwikkeling van de organisatie. Hierbij komt ook weer het hele procesdenken om de hoek kijken. Wat is jouw rol in het geheel en welke rol zou je willen gaan spelen? Het geeft je in je werk meer inzicht in wat urgent is en wat minder. Het is onmogelijk om iedere dag alles te doen wat op je afkomt. Als professional moet je daarin keuzes maken. Bij die keuzes zou je eigen ontwikkelperspectief een belangrijke prioriteit moeten zijn. Ik wil af van de afvinklijstjes in de jaargesprekken en veel meer de organisatiedoelen verbinden met de ontwikkelbehoefte van iedere individuele medewerker.”

Samenwerken in plaats van een schijnoverwinning

Medewerkers in de onderwijs-ondersteuning de ruimte geven om te groeien in hun professionaliteit, zodat zij als volwaardige gesprekspartner kunnen optreden en van daaruit een persoonlijke bijdrage kunnen leveren aan de organisatie. Wat vraagt dat van een College van Bestuur?

“De rol van het College van Bestuur is beperkt. Ik realiseer me heel goed dat je na een tijdje weggaat en er weer iemand in jouw plaats komt. Daarom vind ik het belangrijk dat de mensen in de organisatie ons zo min mogelijk nodig hebben; dat de professionals hun eigen rol pakken en meedenken en praten over de toekomst van de universiteit. Je kunt als College van Bestuur de medezeggenschap zien als partij waar je het van moet winnen, maar dit zijn schijnoverwinningen. Dat is het oude hiërarchische denken. Voor een toekomstgerichte organisatie van professionals is een constructieve samenwerking met de medezeggenschap essentieel.”



“

Het is onmogelijk om iedere dag alles te doen wat op je afkomt.

Als professional moet je daarin keuzes maken.

Bij die keuzes zou je eigen ontwikkelperspectief een belangrijke prioriteit moeten zijn.

”

Eigen belangen

Ook buiten de eigen universiteit staat samenwerking hoog op de agenda van Mirjam Bult-Spiering. “Het hoger onderwijs in Nederland is sterk geïnstitutionaliseerd, met veel nadruk op de autonomie van de universiteiten. Van het College van Bestuur van iedere instelling wordt hoofdzakelijk verwacht dat zij de eigen organisatie beschermt, wat samenwerking bemoeilijkt. Ik zou het goed vinden als universiteiten elkaar beter weten te vinden en de krachten zouden bundelen, ook als het gaat om inhoudelijke zaken. Nu is er wel samenwerking in VSNU-verband, maar die beperkt zich tot de terreinen waarin we een gezamenlijk belang hebben en de belangen elkaar niet bijten. In plaats van de nadruk te leggen op autonomie van de universiteiten zou ik meer aandacht willen voor leidende principes, instellingsoverstijgende belangen en gezamenlijke doelen, zoals bijvoorbeeld internationalisering of de professionalisering van de onderwijsondersteuning die voor deze hele sector belangrijk is.”

Publiek-privaat verbanden

Niet verwonderlijk voor een bestuurder die is gepromoveerd op het onderwerp publiek-private samenwerking zoekt Mirjam Bult-Spiering waar mogelijk de samenwerking met het bedrijfsleven. “Deze samenwerking kan nog veel intensiever. Er lijkt nu een duidelijke scheiding te zijn tussen de universiteiten die hun kennis inbrengen en de bedrijven die geld ter beschikking stellen. Het is zaak om dat te nuanceren en meer bij elkaar te brengen. We moeten niet zo denken in het brengen en halen van ‘zakjes’ kennis en/of geld. Als een onderzoeker niet geïnteresseerd is in de kennis uit het bedrijfsleven dan komt daar geen goede samenwerking uit. En als het bedrijfsleven niet geïnteresseerd is in talentontwikkelingscompetenties van onze wetenschappers, dan haal je niet uit de samenwerking wat erin zit. De rijksoverheid stimuleert de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Dat is mooi. Tegelijkertijd is de regelgeving omtrent de geldstromen bij publiek-private samenwerking complex en gedetailleerd en worden instellingen gecontroleerd op kwantitatieve gronden. Deze controlerende afrekening gaat uit van wantrouwen, terwijl de beleidsmatige kant juist het vertrouwen tussen onderwijs en bedrijfsleven wil stimuleren. Dit bijt elkaar en hier moet in mijn ogen nog eens goed naar gekeken worden als de rijksoverheid daadwerkelijk de samenwerking wil stimuleren.”