



In gesprek

Harry Puts en Harrie Aardema

Pendelaars tussen theorie en praktijk

Veel (overheids)organisaties zijn langzamerhand wat doorgeslagen met hun regels en formats, plannen en lijstjes, onderzoeken en rapportages. Harrie Aardema, bedenker van het fenomeen verbindend leiderschap, schreef hierover samen met zijn BMC-collega en 'ervaringsdeskundige' bij de gemeente Amsterdam Harry Puts de publicatie *Control voor leiders in de praktijk*. Deze rolde eind mei van de pers. Daarin staat onder meer dat een simpeler control-proces minder middelen vraagt en toch effectiever kan zijn. Staat 'Harrie versus Harry' in deze gelijk aan 'theorie versus praktijk'?

Harrie A.:

'Dus ik krijg door de redactie van Σ het stempel theorie opgeplakt en jij dat van praktijk? Hmm. We maken wel eens ruzie, maar die tegenstelling gaat mij te ver. Wat vind jij?'

Harry P.:

'We kunnen het beter hebben over in hoeverre onze adviseurs kunnen leren van *Control voor leiders in de praktijk*. Er is uit de markt ongelooflijk veel positieve respons geweest op *Control voor leiders*. Zo veel, dat BMC heeft besloten om deze

visie op planning en control als product in de markt te zetten. Daarmee helpen we organisaties die niet goed functioneren, bijvoorbeeld doordat hun afdelingen als los zand aan elkaar hangen.'

Harrie A.:

Harrie A.: 'En dat sluit weer aan bij de huidige praktijk, waarin we zien dat hiërarchische stelsels aan het veranderen zijn van top-down naar horizontaal. Veel organisaties erkennen inmiddels dat integraal management [waarbij

organisatieonderdelen grotendeels hun gang kunnen gaan, red.] leidt tot verkokering. Er is behoefte aan verbindend leiderschap, waarbij controllers en managers als smeermolie tussen die verschillende afdelingen opereren.'

Harry P.:

'Ik zeg wel eens: bij integraal management kun je de manager vergelijken met de maffiabaas van de wijk.'

Harrie A.:

'Dat zie ik zelf iets genuanceerder, maar de oorzaak van veel problemen ligt 'm inderdaad voor een groot deel in het ego van mensen.'

Harry P.:

'Ik maak ook geregeld mee dat opdrachtgevers zeggen over onze visie op control: "Hé, maar dat hoor ik voor het eerst." Met deze visie onderscheiden we ons heel duidelijk van andere bureaus en daar liggen dus tal van kansen. Maar dan moeten onze adviseurs wél meer empathie tonen en in staat zijn om die bredere scoop te zien.'

Harrie A.:

'Helaas komen onze adviseurs vanuit hun intuïtie en hun achtergrond én in alle hectiek waarin zij moeten werken, naar mijn idee niet voldoende toe aan reflectie. Dat is ook logisch. De verleiding is immers groot om bij je opdrachtgever alleen aan de instrumenten, zoals een planning of een systeem, te knutselen. Gewoon, omdat hij je dat vraagt. Maar het gaat

erom, dat je dóórvraagt. Dat je je afvraagt waarom patronen zijn zoals ze zijn, waarom iedereen zijn eigen toko bewaakt in plaats van naar het grotere geheel te kijken. Dat vergt van onze adviseurs een rechte rug en een zekere notie van wat daarover in de theorie bekend is.'

Harry P.:

'Zo zie ik het ook. Dit boek dwingt je als adviseur dan ook om na te denken over je vak. Als adviseur kun je die vastgeroeste organisaties veel beter een spiegel voorhouden dan wij tot nu toe gewend waren om te doen. Dat zal best moeilijk zijn. Hebben we de afgelopen twintig jaar immers niet met zijn allen geleerd om voor de bedrijfsmatige benadering te kiezen? BMC inclusief?'

Harrie A.:

'Ik zeg ook niet dat het gemakkelijk zal worden. We hebben allemaal achter die hype aan gelopen. Net zoals we er nu voor moeten waken dat we niet massaal en te snel de softe richting oprennen van de essentie en de zingeving. Toch ben ik ervan overtuigd dat het meer die kant zal opgaan.'

Harry P.:

'Ik ook. Daarom ben ik er wel blij mee dat BMC over Control voor leiders één avond per maand een inhoudelijke reflectie voor adviseurs gaat organiseren. Een echte aanrader als je als adviseur meer wil doen dan alleen symptoombestrijding, zonder je opdrachtgever van je te vervreemden.'



Prof. dr. Harrie Aardema (1954) is senioradviseur en procesdirecteur kennisontwikkeling bij BMC en daarnaast één dag per week verbonden aan de Open Universiteit Nederland als bijzonder hoogleraar publiek management. Hij schreef onder meer *Stille waarden*, *Verbindend leiderschap* en *Control voor leiders*. Harrie woont met zijn vrouw en kinderen in het Drentse Zwiggelte.



Dr. Harry Puts (1954) kwam op 1 september 2007 in dienst bij BMC als senioradviseur. Daarvoor werkte hij bij de gemeente Amsterdam als controller. Hij publiceerde *P&C gesprekken* en *Control met beleidskaders* en schreef samen met Harrie Aardema *Control voor leiders in de praktijk*. Harry woont met zijn gezin in hartje Amsterdam.