

**METEN OM TE WETEN, MAAR OOK OM TE DOEN** Vanwege het uitblijven van res  
 zich te weinig met praktijkvragen zouden bezighouden. Dat kan van bijzonder hoogleraren Tinka van Vu  
 Inzichten uit de wetenschap dringen zo door in de praktijk en andersom. TEKST SUSAN DE BOER

# ‘Alles draait om tussen praktijk en



Prof. Dr. Harrie Aardema (1954) is partner en consultant van het advies- en managementbureau BMC (Bestuur & Management Consultants), bijzonder hoogleraar Publiek Management aan de Open Universiteit Nederland en grasparkietenfokker.

**Harrie Aardema:** “Het verschil tussen mijn werk voor de universiteit en voor BMC is minder groot dan je zou denken. Bij de Open Universiteit (OU) zijn mijn studenten vaak schoolleiders en andere leidinggevendenden bij de overheid die een mastertitel willen halen, dezelfde doelgroep die ik als adviseur heb. Het werk dat ik voor BMC doe – onderzoeken, schrijven, presenteren, meedenken, advieswerk – overlapt zo gedeeltelijk met wat ik doe voor de OU.

Als bijzonder hoogleraar voel ik minder druk om te publiceren in internationaal gerenommeerde tijdschriften. Door die druk kun je als hoogleraar te veel geïsoleerd raken van de praktijk. De OU geeft afstandsonderwijs aan studenten die al werkervaring hebben. Men wil net als andere universiteiten dat de kwaliteit van hun onderzoek hoog is, maar

daarnaast werkt men graag met bijzonder hoogleraren die praktijkervaring meenemen en is er minder druk op wetenschappelijke productie. Als ik wetenschappelijke artikelen publiceer, dan doe ik dat in coproductie. Daarnaast schrijf ik veel artikelen en boeken voor de praktijk, waarbij ik gebruik maak van wetenschappelijke inzichten.

**Spanningsveld** Bij mij draait alles om de samenwerking tussen praktijk en theorie, mijn hele loopbaan al. Ik heb als leidinggevende gewerkt voor allerlei overheidsinstanties en tussendoor heb ik bestuurskunde gedoceerd aan de Rijksuniversiteit Utrecht en bij de Bestuursacademie. Andere hoogleraren kunnen hun voordeel doen met de praktijkervaring van bijzonder hoogleraren. Neem bijvoorbeeld de collegecyclus ‘Pitstop voor managers’ van de OU. Verschillende hoogleraren hebben elkaar hier gevonden in het minder serieus nemen van modieuze hypes van management- en bestuursconcepten, zoals competentieprofielen of de *Plan-Do-Check-Act*-cyclus. We ontwikkelden gezamenlijk een visie, bijvoorbeeld dat het niet verstandig is vanuit een ivoren toren een ideaalbeeld te poneren en dit vervolgens in een werkveld te gaan uitrollen. Er is een spanningsveld tussen wat er moet van het systeem, wat er moet van de regels en wat er in de praktijk gebeurt. Dat spanningsveld zie je ook op scholen. Ik ben in mijn werk steeds bezig met het empirisch onderzoeken van wat de toegevoegde waarde is van het systeem – de inspectie, de managers – voor de professional op de werkvloer. Wat heeft de leerkracht eraan?

**Verbindend leiderschap** Publiek management bestaat voor mij uit ‘Leiderschap en cultuur’, ‘Organisatieontwikkeling’ en ‘Planning & control’. Dwars daardoorheen loopt de vraag naar zingeving: waar doen we het voor, wat is ieders toegevoegde waarde en wordt dat wel voldoende gezien? Op het gebied van organisatieontwikkeling zie je dat piramides verplatten, dat

taten bij grootschalige onderwijsvernieuwingen stelde de Onderwijsraad onlangs nog dat wetenschappers en Harrie Aardema niet gezegd worden. Zij werken beiden naast hun hoogleraarschap als adviseur.

# de wisselwerking theorie'

**'ER IS EEN STEEDS STERKERE  
BEHOEFTE OM BEZIG TE ZIJN MET  
ZINGEVINGSVRAGEN'**

managementlagen worden geschrapt, dat er steeds meer gestuurd wordt op professionals, teams, ketens en netwerken. Er komt meer verbinding met de buitenwereld. Enerzijds is er sprake van schaalvergroting, anderzijds van schaalverkleining, omdat er naast de 'sturing op maat' afslankingen zijn en er kleinere ketenorganisaties met zogenoemde 'flexibele schillen' ontstaan. Op het vlak van *planning & control* zie je een verschuiving van meten en rapportages naar een helpende vorm van *control*, naar samenwerken en meedenken. De crisis werpt ons trouwens wel terug, we worden weer afhankelijker van het systeem. Maar

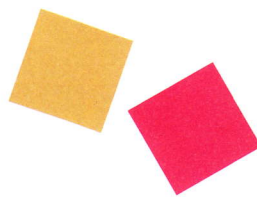
toch: er is een steeds sterkere behoefte om bezig te zijn met zingevingsvragen. In mijn werk voor BMC zie ik dagelijks hoe het komt dat veranderingsprocessen mislukken. Je moet oog hebben voor wat er al is, niet alleen voor het ideaal in de verte. Zelfreflectie maakt dat mensen ontdekken dat je door verbindend leiderschap, aansluitend bij de behoefte van mensen, veel bewerkstelligt. Ik zie het als mijn taak om informatie te verzamelen die daarbij helpt. Bij veel managers in het onderwijs zie je net als bij managers elders kenmerken die leiden tot minder motivatie bij de werknemers. Men is bijvoorbeeld te weinig doortastend, of spreekt teveel de taal van het management. Leiderschap kan op verschillende doelen gericht zijn en je ziet in het onderwijs een verschuiving van democratisch leiderschap naar meer resultaatgericht leiderschap. Om dat proces te doorlopen moet een manager in de eerste plaats naar zichzelf kijken. Organisaties veranderen niet door reorganisaties en programma's, maar door verandering van gedrag en door hoe mensen weer op elkaars gedragsverandering reageren. Schoolleiders hebben steeds meer belangstelling voor deze gedachtegang."

**HARRIE AARDEMA  
OP HET AVS-CONGRES 2012...**



De laatste wetenschappelijke en praktische inzichten over leiderschap & control komen in Harrie Aardema's workshop aan bod. Hoe houdt of brengt u uw professionals in beweging? Wat kunt u zelf doen aan beïnvloeding van 'het systeem'? Deelnemer aan deze workshop worden zich bewust van hun eigen

aandeel in de bestaande gang van zaken en van de mogelijkheden tot verandering. Meer informatie en inschrijven: [www.avs.nl/congres2012](http://www.avs.nl/congres2012)



**Tinka van Vuuren:** "Van huis uit ben ik organisatiepsycholoog. Ik heb acht jaar bij een universiteit gewerkt en daar onder meer onderzoek gedaan naar reacties van werknemers op dreigend ontslag. Met die kennis wilde ik meer doen dan er een boek over schrijven of een artikel in een wetenschappelijk tijdschrift. Daarom ben ik bedrijven en scholen gaan adviseren over 'duurzame inzetbaarheid' ..."