

Meer inzicht in Hooijmaijers' mindset

Erik Essen en dr. Alex Straathof, juni 2014

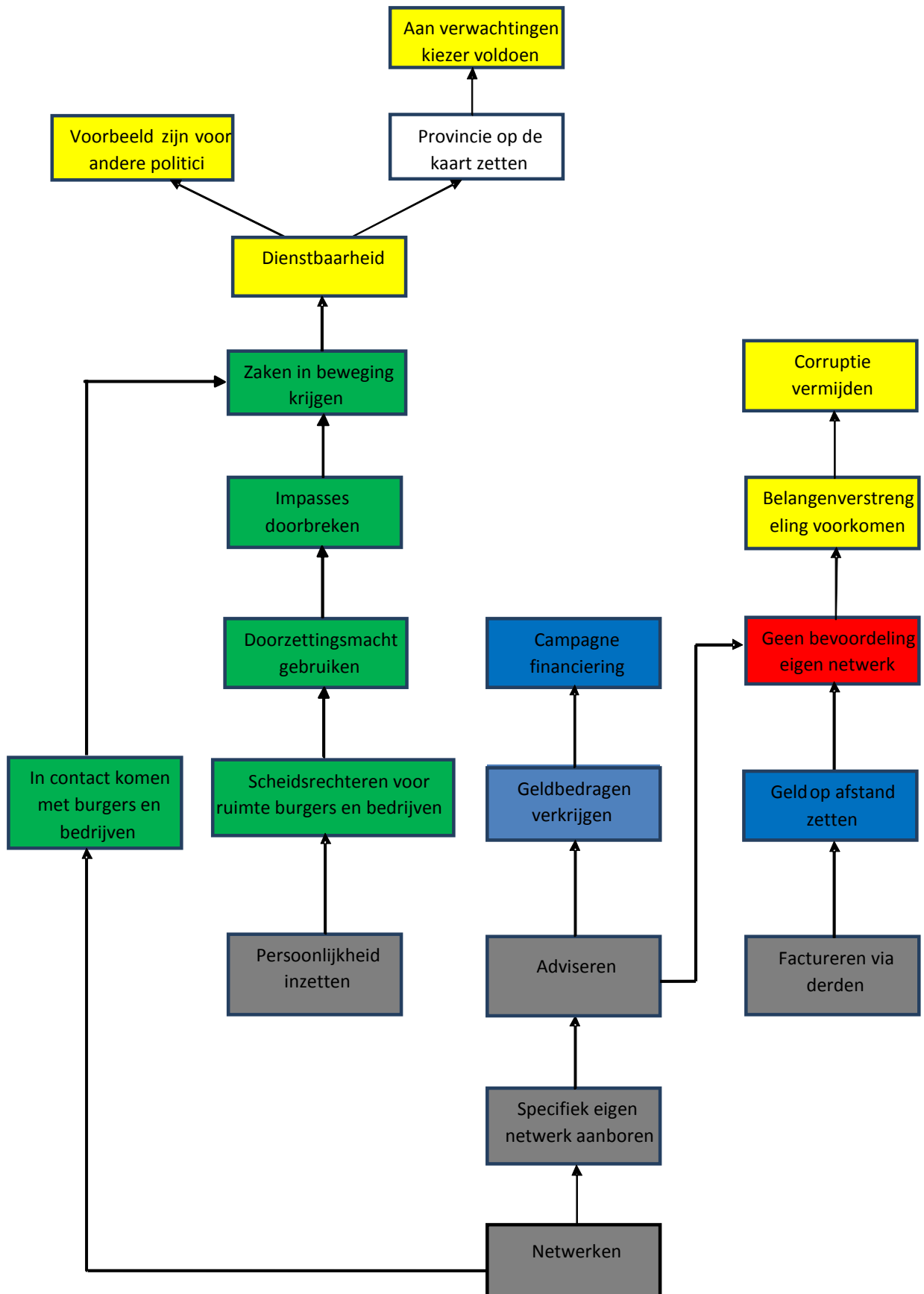
Inleiding

Eind vorig jaar veroordeelde de Haarlemse rechtbank ex-gedeputeerde Ton Hooijmaijers tot drie jaar gevangenisstraf. Met dit vonnis kwam een einde aan een langlopend strafrechtelijk onderzoek naar de oud VVD-politicus die verantwoordelijk was voor de portefeuilles Ruimtelijke Ordening en Financiën binnen de provincie Noord-Holland in de periode van 2005-2009. De rechtbank acht hem schuldig aan het aannemen van steekpenningen, valsheid in geschrifte en witwassen. Kort daarna schreven we een blog over de mindset van de heer Hooijmaijers zoals we die uit openbare bronnen konden opmaken. Gesteld werd dat er een groeiend probleem bestaat betreffende machthebbers die in de overtuiging leven het goede te doen, maar feitelijk wederrechtelijk handelen. De situatie werd geschetst dat Hooijmaijers' ondernemende mentaliteit botste met de gewenste mentaliteit die past bij een leidende functie in het publieke domein. Omdat er zich de laatste tijd meer soortgelijke gevallen hebben voorgedaan, kwalificeerden we deze combinatie van macht en mindset als een recept voor maatschappelijke misstanden. De heer Hooijmaijers heeft op onze blog per mail gereageerd. Daarin uitte hij kritiek op de wijze waarop wij zijn gedachtegoed beschreven. Daarop hebben we hem uitgenodigd voor een interview. Afgesproken is dat we naar aanleiding van dit gesprek een nieuw blog schrijven. Daarbij de mogelijkheid aan hem biedend feitelijke onjuistheden te kunnen corrigeren. Deze blog gaat dieper in op de mindset van de heer Hooijmaijers en de maatschappelijke betekenis van zijn denkwijze.

Uitspraken geven een nauwkeurig beeld van de mindset

Wat de heer Hooijmaijers als gewenst gedrag ziet, staat tegenover dat wat maatschappelijk en bestuurlijk wordt gezien als gewenst. Het is daarom zinvol en relevant te analyseren hoe iemand als de heer Hooijmaijers denkt. Kern van de analyse is welke waarden en overtuigingen bij hem dominant naar voren komen in zijn denkpatroon. Omdat waarden en overtuigingen bepalend zijn voor gedrag, kan zijn denkpatroon een verklaring bieden voor zijn handelen. Het maakt begrijpelijk dat hij niets verkeers ziet in de oplossingen die hij kiest. Zo wordt inzichtelijk dat hij graag ziet dat ook anderen dergelijke gedragsoplossingen hanteren. Hooijmaijers' denkwijze biedt een verklaring voor het niet zien van de maatschappelijke betekenis van zijn eigen handelen en verklaart tevens zijn sterke geloof in eigen onschuld. Aan de hand van ons gesprek hebben wij geprobeerd het gedachtegoed van de heer Hooijmaijers in kaart te brengen.

Hooijmaijers' mindset is onderzocht aan de hand van de 'laddering' interviewmethode. Met deze methode kan de relatie tussen gedrag en waarden worden achterhaald (Reynolds & Gutman, 1988). Door uit te gaan van zelfbenoemde activiteiten die de kern vormen van zijn werk en telkens waaromvragen te stellen, ontstaat inzicht in het waardepatroon. De gevonden waarden kunnen worden afgebeeld als een ladder. Activiteiten, die het begin van de ladder vormen, staan onderaan het waardepatroon en eindwaarden worden bovenaan geplaatst. Met verbindingspijlen worden de relaties tussen verschillende waarden weergegeven. Ter illustratie: 'netwerken' → 'in contact komen met burgers en bedrijven', dient te worden gelezen als de overtuiging: "netwerken is belangrijk om in contact te komen met burgers en bedrijven". In onderstaande figuur is de mindset van de heer Hooijmaijers afgebeeld.



Leeswijzer mindset

Een mindset moet van onder naar boven gelezen worden. Van activiteiten naar waarden naar eindwaarden die bovenin de mindset zijn afgebeeld. Onderaan zijn drie activiteiten (weergegeven in grijs) geplaatst: 'persoonlijkheid inzetten', 'netwerken' en 'factureren via derden'. De eerste activiteit betreft het feit dat de heer Hooijmaijers zijn persoonlijkheid bewust inzette om ruimte te maken in de bestaande gang van zaken. De heer Hooijmaijers zette zijn persoonlijkheid in om naar eigen zeggen "het systeem te veranderen en de stroperigheid door te prikken. Want stroperigheid mag je als politiek vertegenwoordiger niet accepteren". Netwerken wordt door Van der Gaag & Notten (2009) beschreven als: "het bewust ontwikkelen, vormgeven en onderhouden van relaties op basis van een bepaalde strategie". Dat netwerken een belangrijk onderdeel van Hooijmaijers' (politieke) leven was, wordt onderstreept door de volgende uitspraak: "Voor mij bestaat de wereld uit contacten. Alles bestaat uit netwerken, dat brengt je een stukje verder. Dingen gaan nu eenmaal niet vanzelf". Het 'factureren via derden' betreft een activiteit waarbij Hooijmaijers zijn verrichte nevenwerkzaamheden heeft gefactureerd op naam van derden (een bevriend makelaarskantoor, de onderneming van zijn vrouw).

De ladder beginnend met de activiteit 'persoonlijkheid inzetten' resulteert in een aantal primaire proceswaarden, allen gericht op het bewerkstelligen van veranderingen en het uitdagen van de bestaande bestuurlijke "hindermacht". Hierbij spelen de waarden 'scheidsrechteren voor meer ruimte', 'doorzettingsmacht gebruiken' en 'impasses doorbreken'. Scheidsrechteren betreft de inspanning om burgers en bedrijven meer vrijheid en handelingsruimte te bieden. Om dit te bereiken is het belangrijk om je persoonlijkheid en macht in te zetten als 'doorzettingsmacht': "In de politiek had ik de macht om mensen verplicht met elkaar te laten praten". Dit was in de ogen van de heer Hooijmaijers een vereiste om impasses binnen de Provincie te doorbreken.

Verschillende soorten waarden

Er bestaan vijf soorten waarden, die ieder een eigen kleur hebben:

1. Primaire proceswaarden (groen); dit zijn waarden die direct te maken hebben met de taakuitoefening. Voor een verpleegster is de waarde 'pijn bestrijden' een primaire proceswaarde en voor een bakker kan 'vers' zo'n waarde zijn.
2. Bedrijfsmatige waarden (blauw) zijn waarden die het primaire proces ondersteunen en stroomlijnen. Vaakgenoemde waarden in dit kader zijn effectiviteit en efficiëntie.
3. Maatschappelijke waarden (geel); dit zijn waarden die een maatschappelijk doel uitdrukken dat als gevolg van de eigen taakinvulling wordt bevorderd. Voor de politie is dat bijvoorbeeld 'instandhouding openbare orde'.
4. Organisatiewaarden zijn waarden die verband houden met de instandhouding van de organisatie als geheel. Veelgehoord is bijvoorbeeld 'imago van de organisatie'.
5. Personele waarden (rood) zijn waarden hebben te maken met het voldoen aan een persoonlijke behoefte. Veel mensen noemen in die zin 'voldoening' of 'goed voelen' als een personele waarde.

De primaire proceswaarden (de groen afgebeelde waarden in de bovenstaande mindset) houden verband met twee dieper gewortelde maatschappelijke waarden: 'dienstbaarheid' en 'aan verwachtingen kiezer voldoen'. Door zaken in beweging te krijgen, stel je je als overheid dienstbaar op, is de gedachtegang. Dienstbaarheid is een belangrijke waarde in het denken van de heer Hooijmaijers. Zo ziet hij de overheid als "serviceloket": een overheid volledig in dienst van burgers en ondernemers. Dienstbaarheid dient een tweetal waarden. Enerzijds het geloof dat zijn 'dienstbare houding' als voorbeeld dient voor andere politici en bestuurders, een maatschappelijke waarde. Anderzijds een dieper gelegen overtuiging dat zijn wijze van handelen de manier is om de provincie

op de kaart te zetten. Dit vormt de enige organisatiewaarde in het waardepatroon. Want door de provincie op de kaart te zetten, voldoe je aan de verwachtingen van kiezers. Dit is een diep gelegen, maatschappelijke eindwaarde waarmee hij voorgaande waarden en activiteiten legitimeert.

De tweede ladder begint met een aantal opeenvolgende activiteiten: 'netwerken', waarbij het dan voornamelijk belangrijk was om zijn eigen, specifieke netwerk aan te boren en om deze te voorzien van advies. Advisering is belangrijk om de benodigde geldbedragen rond te krijgen waarmee de campagnekas kan worden gevuld, een bedrijfsmatige waarde die nodig is voor het uitoefenen van een politieke functie. In Hooijmaijers' denken draagt netwerken bij aan een belangrijke maatschappelijke functie. Want juist door te netwerken kom je in contact met burgers en bedrijven (onderdeel van het eigen primaire proces), wat in zijn ogen cruciaal is voor de aansluiting van de provincie met maatschappelijke ontwikkelingen. Het contact is belangrijk om zaken in beweging te krijgen en je vervolgens dienstbaar te kunnen opstellen.

Inkomsten van nevenactiviteiten zijn veelvuldig gefactureerd op naam van derden. In reactie op maatschappelijke verbazing, verdedigt Hooijmaijers dit als een manier "waarop het geld juist op afstand is gezet". Want belangenverstremgeling is iets waar hij zijn vingers niet aan wil branden, dat zou onmaatschappelijk zijn. Het voorkomen van het bevoordelen van het eigen netwerk is de enige genoemde personele waarde; daar wil hij zich niet mee vereenzelvigen. "Als er iemand kan aantonen, dat één van de partijen door mij een voordeel heeft behaald, dan mag je me opsluiten en de sleutel weggooien. Dan ga ik er nog vrijwillig naar toe ook", aldus de heer Hooijmaijers. En hoezo belangenverstremgeling? Het voorkomen daarvan is een belangrijke maatschappelijke waarde voor hem. De heer Hooijmaijers heeft zorgvuldig gekeken of de geadviseerde partijen iets met de provincie Noord-Holland te maken hebben. Om over corruptie maar te zwijgen, want "welke idioot fraudeert er nou voor een paar duizendjes en geeft dit nog door aan de belasting ook? Een rekeningetje in China was nou ook de moeite niet, dus als ik had willen frauderen dan ben ik toch niet zo dom om het zo te doen?! Ik zou u precies kunnen vertellen hoe je moet frauderen".

Betekenis van de mindset

De heer Hooijmaijers leeft in een werkelijkheid waarin hij naast het belang van de provincie-organisatie (de enige witte waarde in zijn mindset) vooral maatschappelijke doelen dient. Alle eindwaarden zijn geel van kleur. Hij is dienstbaar. Hij is zelfs onbaatzuchtig, dat blijkt uit de slechts zeer beperkte aanwezigheid van roodgekleurde personele waarden. Hij dient het maatschappelijk belang en laat persoonlijke belangen achterwege. Zijn oplossingsrepertoire strookt niet met deze maatschappelijke waarden. Het inzetten van zijn macht, wat de heer Hooijmaijers als middel ziet om dienstbaar te zijn, kan door anderen worden uitgelegd als machtsconcentratie en machtsmisbruik. De overtuiging dat belangenverstremgeling wordt voorkomen door enkel netwerkcontacten te benaderen die niets te maken hebben met de Provincie, is discutabel omdat dit impliceert dat hij volledige kennis heeft van de betrokkenheid van deze partijen bij de Provincie. De bedrijfsmatige invulling van zijn werk richt zich op het financieel mogelijk maken van verkiezingsactiviteiten. Dat is legitiem voor een volksvertegenwoordiger. De invulling die hij aan zijn primaire proces geeft is idiosyncratisch; het komt uit zijn eigen denken en ervaringen voort. Het is een in isolement ontstaan denkpatroon over hoe hij te werk moet gaan. Hij zet zijn persoonlijkheid in, maakt ruimte door zijn machtspositie te gebruiken. Hij functioneert als de "mengsmering van de samenleving" en staat ervoor "om met alles in je macht problemen op te lossen in plaats van ze uit de weg te gaan. Want door je zo op te stellen en alles in het teken te stellen van de burger zorg je ervoor dat burgers zich niet afwenden van politiek". Het is die attitude die hij wil doorgeven aan andere politici. Dat is de stijl van leidinggeven die hij voorstaat. Juist omdat hij niet aan zichzelf denkt, kan hij niet begrijpen dat hij onjuist heeft gehandeld. Hij wilde zorgvuldig met zijn contacten en gelden uit zijn advisering omgaan, maar dat is door de rechtbank uitgelegd als het wederrechtelijk aannemen van gelden, witwassen en

valsheid in geschrifte. Hij heeft het niet voor zichzelf gedaan. Het is vanwege zijn maatschappelijk engagement. Natuurlijk, op een manier die hem eigen is, waar hij krachtig in is.

De heer Hooijmaijers liet zich niet corrigeren. Zijn maatschappelijke motivatie legitimeerde zijn bijzondere werkwijze. Zijn manier van doen gaf geen opening om hem te dwingen tot reflectie. Over hoe hij zijn invloed aanwende en hoe hij met verkregen gelden omging. In zijn mindset komt samenwerking en van gedachten wisselen met anderen niet voor. Geen dilemma's of te rade gaan bij mensen met grijze haren die eerder soortgelijke breekijzer-aanpakken hebben toegepast.

De heer Hooijmaijers heeft een sterke invloedspositie verkregen. Daar hebben anderen aan meegewerkt door hem niet te corrigeren of door hem te stimuleren in zijn handelswijze. Er zat geen rem op hem. Toenmalig commissaris van de Koningin, Harry Borghouts, was niet in staat om de heer Hooijmaijers in toom te houden. In het NRC interview van begin dit jaar geeft hij aan de heer Hooijmaijers meermaals te hebben gewaarschuwd, maar dat hij niet heeft ingegrepen toen "hij zich ging gedragen als de onderkoning van Noord-Holland". Ook hield de heer Hooijmaijers op intimiderende wijze zijn medewerkers op afstand, concludeert commissie Schoon Schip na een onderzoek van de bestuurscultuur binnen de Provincie Noord-Holland tussen 2003 en 2011. Hierdoor werd de machtsafstand binnen de provincie alleen maar groter en kon hij min of meer autonoom zijn gang gaan. Het in zijn ogen behaalde succes en het ontbreken van correctiemechanismen hebben de heer Hooijmaijers doen geloven dat zijn werkelijkheidsopvatting de juiste is.

Volgende stap

Je kunt grote vraagtekens zetten of iemand met zo'n daadkrachtig waardepatroon, gezien de bewuste keuzes voor gedragsoplossingen om verandering te bewerkstelligen en impasses te doorbreken, zoveel eigenstandige macht kan worden toegespeeld. De relevante vraag voor de komende tijd is hoe we met dit soort situaties moeten omgaan. Ons democratisch proces voorkomt niet dat dit soort mensen belangrijke politieke functies kunnen gaan dragen. De vraag is eerder hoe eenmaal in die positie de corrumperende werking van deze combinatie van macht en mindset kan worden tegengegaan. Hoe moeten we omgaan met (democratisch gekozen) machtshebbers in het publieke domein waarbij mindset en eigenzinnige handelswijzen een corrumperende werking hebben? We moeten op zoek naar nieuwe 'checks and balances', want er zijn meer machthebbers van hetzelfde kaliber. Over die checks and balances zal een volgend blog gaan.

Ton Hooijmaijers wacht zijn hoger beroep af, dat eind juli van start zal gaan.

Redactionele noot: de reactie van de heer Hooijmaijers op bovenstaande blog is als volgt: "mijn wijze van ondernemend besturen moet geplaatst worden in het tijdsgewricht van 2000-2010. Daarna is de tijdsgeest ten aanzien van de governance in de publieke sector drastisch veranderd en zou ik me, als ik thans nog in functie was, daar aan hebben aangepast en conformistischer gehandeld hebben".

Geraadpleegde literatuur:

Commissie Operatie Schoon Schip: Ondernemend Bestuur. (2012). *Over de bestuurscultuur van de Provincie Noord-Holland 2003-2011*. Verkregen van: <http://www.noord-holland.nl/web/file?uuid=01f7c8b4-3695-4ae1-b960-94180658ba94&owner=f22bc2f4-2ebd-4086-8aa8-7e9c95211aca&contentid=15803>.

Gaag, M.P.J. van der, & Notten, A.M.S. (2009). *Reader Masterclass Strategisch Netwerken*, La Red.

Logtenberg, H., & Kreling, T. (2014, 18 januari). 'Ik had wat alerter moeten zijn'. *NRC Handelsblad*.

Reynolds, T. J., & Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28, (Febr/March), 11-31.

Straathof, A. (2013). Kenniscentrum Maatschappij en Recht. *De mindset van Hooijmaijers*. Verkregen van: <http://www.hva.nl/kenniscentrum-dmr/nieuws/nieuwe-blog-de-mindset-van-hooijmaijers/>