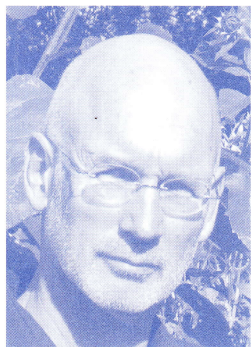


Harrie Aardema: Geïnspireerd door hypocrisie en authenticiteit

*Fred Cohen en
Henk Gossink*



De dag na de gemeenteraadsverkiezingen van 2010, presenteerde Harrie Aardema zijn nieuwste publicatie in Almere: 'Voorbij de hypocratie'. De tijd en de plaats kenmerken de goede neus van Aardema voor ontwikkelingen die in de lucht hangen. Op dat moment was Almere het centrum

van aandacht met de PVV als grootste partij.

De titel kwam voort uit een verspreking. "Het boek zou gaan over control en democratie, maar ondertussen was ik gefascineerd geraakt door de ideeën van Brunsson over de georganiseerde hypocrisie. Tijdens een gesprek zei ik per ongeluk hypocratie in plaats van democratie. Dat hebben we erin gehouden."

Tweetalig

Harrie Aardema, bijzonder hoogleraar Publiek Management aan de Open Universiteit en partner bij BMC, heeft de laatste tijd veel van zich laten horen. Van zijn proefschrift in 2002 over de doorwerking van BBI (budget en beheerinstrumentarium), via zijn pleidooien voor verbindend leiderschap en stille waarden (zijn oratie) tot de meest recente publicatie rond het intrigerende begrip hypocratie. De man die jarenlang het gedachtegoed van BBI lokaal verspreidde, is vloeiend tweetalig. Hij beheerst de taal van de 'bovenstroom' zoals hij het noemt - de stroom van planning en control, van systemen - en die van de onderstroom - de stroom van authenticiteit, verkenning en oog voor het kleine. In het gesprek concentreren wij ons op de ontdekking van die onderstroom. Harrie Aardema laat niet na te benadrukken dat zijn ideeën hierover niet nieuw of origineel zijn. Voortdurend toont hij zich schatplichtig aan andere denkers, raadt aan om vooral van hen kennis te nemen. Zijn antwoorden beginnen vaak met een analyse en net als je denkt dat hij tot een conclusie komt over hoe het zou moeten of anders zou kunnen, stelt hij een nieuwe vraag. Tijdens het gesprek geeft hij aan dat hij in de loop der tijd minder normatief is geworden. Daarvoor in de plaats zijn vragen gekomen.

Werking van hypocrisie

Wie in de term hypocrisie een morele veroordeling hoort, is bij Harrie Aardema aan het verkeerde adres. Hij kijkt liever naar de logica die aan hypocrisie ten grondslag ligt: "Er moet heel veel in de huidige samenleving. De verwachtingen zijn hoog, we weten ook alles van elkaar, althans dat denken wij. En in die context treden er overlevingsmechanismen op waarbij we ons terugtrekken in een kleinere kring van lot- en soortgenoten. We moeten wel, want we kunnen niet alles. Daarmee ontstaat een geneigdheid om in de eigen kring van lot- en soortgenoten een andere boodschap te verkondigen dan je naar buiten doet. In eigen kring zeg je wat je echt belangrijk vindt. Naar buiten toe, om te overleven, verkondig je de boodschap dat je het allemaal kunt, dat je het goed doet. Dat mechanisme zie je van hoog tot laag. Zo beoogde BBI dat politici zich zouden bekommeren om uitvoering, maar dat past eigenlijk niet in het korte termijn overlevingsgedrag. Van hoog tot laag zie je dat ondanks alle goede bedoelingen het mechanisme om te overleven in werking treedt waardoor vaak het tegendeel wordt bereikt van wat je beoogt.

In 2002 ben ik gepromoveerd op het BBI-gedachtegoed. De conclusie was niet in alle opzichten positief. Ik ben er nog net niet uitgestuurd bij BMC (hij lacht). Het was toch ons kindje. Maar al snel was hier de conclusie: als dan toch iemand het zegt, dan kan het maar beter iemand van BMC zijn. De conclusie van het promotieonderzoek was: het is een groot commercieel succes, het heeft veel in beweging gebracht, maar cultuur en gedrag stonden te veel op de laatste pagina. 'Dat moet ook nog'. Dat patroon zie je overigens bij heel veel mensen: we weten hoe het moet. We hebben een recept. En ja, het is ook nodig dat het gedrag van de betrokkenen dan mee verandert. Dat is volstrekt een verkeerde volgorde."

Leiderschap en cultuur

Het koesteren van rationalisering is onderdeel van onze bestuurscultuur. De bovenstroom van planning en control werkt als een beschermende deken naar de media en de buitenwereld, waardoor enerzijds onze vrijheid wordt geborgd en tegelijkertijd onze kwetsbaarheid wordt verkleind. "Cultuur is een gestold patroon van gedragingen. Je weet van elkaar hoe het werkt, je doet zelf aan systeembevestigend gedrag. Leiderschap is vooral die bevestiging te zien en dat vertalen naar kleine veranderingen in eigen gedrag.



Mensen verander je vooral door zelf te veranderen. Juist als ze van je afhankelijk zijn, want dan moeten ze hun eigen overlevingsgedrag heroverwegen. Dat brengt meer tweeweg dan het projecteren en implementeren van ideaalbeelden, waardoor je ongewenste sociaal-psychologische effecten oproept.” Dit pleidooi klinkt wellicht onschuldiger dan het is. Hij bedoelt dat we moeten ophouden met mensen de maat te nemen op basis van normen die we aan de bovenstroom ontlelen (planning, controle, effectiviteit). Harrie Aardema erkent daarbij dat deze wijze van normeren een manier van overleven is. Daarvoor in de plaats komen de kleine veranderingen in het eigen gedrag, waarover we communiceren in de taal van de onderstroom. Hiermee maken we ons kwetsbaar. Immers, we houden op het systeem zoals we dat kennen te bevestigen. De vraag is of je deze verandering kunt verlangen van mensen. “Eigenlijk niet”, reageert Aardema, “er kunnen gekke dingen gebeuren. Je kop kan er af. Toch is dit de enige weg naar ontsnapping aan de systeemdruk: de durf om systeemdoorbrekend gedrag toch te vertonen. Pas als je ophoudt met overleven kun je het eigen leiderschap ontwikkelen. Het is op dit moment heel dubbel. Die systeemafhankelijkheid is sterker dan ooit tevoren, de regeldruk is groter dan ooit tevoren. De reflex, bij velen die aan de touwtjes mogen trekken, is om aan de veilige kant te blijven en weer plaatjes te tekenen en regels te bedenken. Het mechanisme is opnieuw sterk aanwezig. Dan kunnen ze je geen pijn doen. Maar ook de onderstroom van verzet groeit. Van mensen die zoeken naar zingeving, die elkaar weten te vinden, van mensen die van mening zijn dat we een grote virtuele moloch hebben gecreëerd, een bovenstroom die we ook niet meer kunnen betalen. Zoveel verdedigingsmechanismen hebben

we eigenlijk helemaal niet nodig. Die ontdekking is volop gaande, dus ik vind het een hele spannende tijd.”

Democratie en leiderschap

Deze spannende tijd geldt ook voor de relatie tussen leiderschap en democratie. Aardema verbindt de werking van democratie aan georganiseerde hypocrisie. In ons gesprek staat hij stil bij de commentatoren die het democratisch proces veroordelen en zoekt vervolgens naar manieren om het ongenoegen hierover beter te hanteren: “Er zijn veel mensen die wat bozig zijn. Politici deugen niet. Die zijn ongelooflijk dom. Iedere mildheid of begrip komt dan te ontbreken. Er zullen altijd spanningsvelden zijn tussen leiders en geleiden, tussen overheid en burger. Ik denk dat die kloof meer een gegeven is en niet iets dat je moet zien af te breken. De reflex om de kloof te willen dichten, dat is bovenstroomtaal, bedoeld om indruk te maken, om te overleven. Het doet onvoldoende recht aan de erkenning dat de kloof een functie heeft. Met het veroordelen van de kloof creëren we een diffuus gebied waarin de politiek zijn werk niet mag doen, terwijl de maatschappelijke wilsvorming steeds verder gepolitiseerd raakt. Het is nu heel schimmig en we weten niet meer wat de rol van de politiek is. Om die reden zouden we de kloof juist moeten vergroten.”

In steekwoorden:

Harrie Aardema / www.harrieaardema.nl / partner bij BMC / bijzonder hoogleraar Publiek management aan de Open Universiteit / auteur van (o.a.) Voorbij de hypocratie, Stille Waarden (oratie), Verbindend Leiderschap / hobby: grasparkieten / standplaats: Drenthe