

# ‘Ik wil van betekenis zijn voor andere mensen’

De in 1997 afgetreden hoofdcommissaris van politie in Amsterdam, Eric Nordholt geeft al jaren geen interviews meer en houdt zich tegenwoordig bezig met het persoonlijk begeleiden van leidinggevenden. Voor Speakers Academy® maakt de vijftenzestigjarige Eric Nordholt een uitzondering en vertelt over zijn drijfveren, geeft zijn visie op de actualiteit en blikt terug op een veelbewogen carrière

 SUSAN SMIT



Een gedeelte van het jaar woont hij samen met zijn vrouw in hun huis in Spanje, maar hij is ook verknocht aan het appartement aan de Keizersgracht in Amsterdam. Hij is na een ernstige ziekte in een fase van zijn leven beland, waarin hij de tijd doorbrengt met zijn kleinzoon, luistert naar klassieke muziek, vooral Mozart, en zijn inzichten aan anderen overdraagt. Op kantoor ontvangt hij leidinggevenden met wie hij in persoonlijke gesprekken praat over henzelf, ontwikkelingen in hun bedrijf en het thema leiderschap. Zelf heeft hij immers

vijftig jaar leiding gegeven in een gecompliceerd bedrijf. Als diender in Groningen kreeg hij na een jaar of twee al de leiding over de surveillancedienst, in 1984 werd hij benoemd als hoofdcommissaris van de politie in Groningen en vanaf 1987 vervulde hij diezelfde functie in Amsterdam. “Het begrip leiderschap boeide me altijd al”, zegt hij.

#### Waarom is dat zo, denkt u?

“Leidinggeven is mensen dingen laten doen waarvan ze niet gedacht hadden dat ze dat konden. Het is je uiterste best

doen om mensen boven zichzelf uit te laten stijgen. Dat is de essentie van leiderschap: inspireren. Als leidinggevende in een organisatie of bedrijf heb je bepaalde doelen voor ogen en om die te bereiken moet je mensen in de gelegenheid stellen en ook zodanig inspireren dat ze op een hoger niveau presteren dan ze dachten dat mogelijk was. Dat is wat me vanaf het moment dat ik begon met leidinggeven aan die surveillancedienst in 1962 heeft beziggehouden, zonder het misschien op deze manier te verwoorden.”

#### Wat kenmerkt een authentieke leider - en daarmee bedoel ik een leider die zich niet laat leiden door statusoverwegingen, maar door innerlijke drijfveren?

“Authentiek zijn betekent jezelf zijn. Laten we daarmee beginnen. Dat is misschien wel de belangrijkste voorwaarde voor mensen om een leider te kunnen volgen of geïnspireerd te raken. Verder is er een aantal dingen dat een goede leider kenmerkt: creativiteit, kennis, integriteit en moed. Met moed bedoel ik de moed om beslissingen te nemen en niet terug te deinzen voor problemen. Dat is iets

anders dan roekeloosheid of overmoed. Voor mij weegt de persoonlijkheid sterk mee: de man of vrouw moet in staat zijn om andere mensen in beweging te krijgen. Een leider moet vertrouwen en integriteit uitstralen. Mensen moeten de zekerheid hebben dat de leider achter hen staat, en zich niet zal verschuilen op momenten dat er problemen zijn.”

#### Waarom heeft u besloten om zoveel tijd te besteden aan het persoonlijk begeleiden van leidinggevenden?

“Tijdens mijn ziekte heb ik veel nage-

dacht over de zin van het leven. Voor zover een mens daaruit kan komen geldt voor mij, dat ik van betekenis wil zijn voor andere mensen. Persoonlijke begeleiding is een manier waarbij ik dat kan. Het is niet te vergelijken met het leven dat ik in de schijnwerpers leidde, want aan persoonlijke gesprekken zoals ik die nu voer kwam ik in mijn eigen organisatie niet of nauwelijks toe. Bovendien wordt de mate waarin je tot elkaar kunt komen in een tweegesprek bepaald door de hiërarchie, hoezeer je ook je best doet om dat te voorkomen. Mensen begelei-



den op de huidige manier geeft me veel voldoening. Ik houd me verre van de term coach, ik noem mezelf liever raadgever.”

*Zelf hebt u tijdens de jaren waarin u leiding gaf aan het politiekorps van Amsterdam nogal wat voor uw kiezen gehad: de IRT-affaire, de Bijlmerramp, de Eurotop, om maar wat te noemen.*

“Dat kun je wel zeggen. Het IRT-drama was voor mijzelf het meest ingrijpend. De Bijlmerramp was het meest aangrijpend. En wat de Eurotop betreft (lacht): dat waren enerverende dagen. Wij hebben toen ontzettend veel mensen aangehouden en daar is een enorm gedoe over geweest. Maar als ik me weer in die situatie zou bevinden, zou ik precies hetzelfde doen.”

*Werkelijk? Ik kan me herinneren dat ik destijds dacht: ‘Dit deugt van geen kant’, want je kunt een mens niet oppakken voor iets dat hij nog niet gedaan heeft en misschien helemaal niet van plan was te doen.*

“Weet je wat interessant is? Er is destijds één klacht naar de Nationale Ombudsman gegaan en ik ben twee keer gehoord. Men vroeg mij of ik het erg vond dat er een onderzoek werd ingesteld. Nee, zei ik, dat vind ik goed. Ik zou het heel erg gevonden hebben als ik in een land zou wonen waarin deze dingen onopgemerkt bleven. Ik vond het niet erg dat er uiteindelijk gezegd werd dat wij dit niet hadden mogen doen. Het zou inderdaad niet elke dag mogen gebeuren, maar er zijn situaties waarin andere factoren doorslaggevend zijn. We voelden dat we er problemen

mee zouden kunnen krijgen maar besloten het toch op die manier aan te pakken. Daarover heb ik nooit een bezwaard gemoed gehad. Het alternatief was erger geweest. Kijk eens tot welke verwoestingen de Eurobesprekingen in andere landen hebben geleid.”

*Wat heeft u naar aanleiding van al deze*



*‘Leidinggeven is mensen dingen laten doen waarvan ze niet gedacht hadden dat ze dat konden. Het is je uiterste best doen om mensen boven zichzelf uit te laten stijgen.’*



*gebeurtenissen geleerd wat betreft leiding geven in crisissituaties?*

“Dat je, als je een crisis wilt bezweren, je de organisatie moet kennen en met name de sleutelfiguren in die organisatie. Op het moment dat een crisis zich aandient moet je in zeer korte tijd de keuze maken welke mensen je in die situatie laat opereren. Wie laat je de dingen doen die moeten gebeuren? Goed leiden in crisissituaties betekent niet blind het draaiboek volgen of de rampenplannen. Ik kan u zeggen dat ik bij de Bijlmerramp geen rampenplan heb ingezien. Een ramp is er opeens. Mensen zeggen dat je je erop kunt voorbereiden, maar dat gaat in wezen niet. De aard van de situatie is altijd anders dan je had kunnen voorspellen.”

*Van u bestaat het beeld van een hoofdcommissaris die niet teruggedinsde om pittige uitspraken te doen over onderwerpen die politiek gevoelig lagen. U heeft eens gezegd: ‘Ik doe geen politieke uitspraken, maar uitspraken die de politiek niet welgevallig zijn.’*

“Ja, zo is het. Ik heb me vaak aan Kamerleden geërgerd die riepden dat ik me buiten de politiek moest houden. Wanneer is dan iets een politieke uitspraak? Als je het over de situatie in je stad hebt en een probleem aankaart waar volgens jou te weinig aan wordt gedaan! Het feit dat de politiek mijn uitlatingen zo heeft geïnterpreteerd, betekent dat zij zich erdoor aangesproken voelde. Politici moesten in beweging komen met betrekking tot bepaalde thema's, terwijl ze dat misschien niet van plan waren. Er zijn veel problemen in dit land die niet besproken worden, om de bevolking tevreden te houden.

Ik vind dat een hoofdcommissaris van politie niet alleen de taak heeft zijn korps te leiden, maar ook bij uitstek de verplichting heeft om maatschappelijke kwesties die de veiligheid in een stad bepalen, aan de orde te stellen en waar nodig, in de publiciteit te brengen. Je moet begrijpen dat het de politie is die wordt geconfronteerd met politiek falen. Wij merken het als maatregelen in de praktijk niet werken. Er zijn voorbeelden te over. Wat dacht je van het debacle van de liberalisering van het taxiwezen, het gedoogbeleid of de onzalige beslissing om een tippelzone op de Theemsweg toe te staan?”

*U was de eerste die destijds de problematiek omtrent de Antillaanse en Noord-Afrikaanse jongeren aan de orde stelde en dat is u niet in dank afgenomen. Dat werd beschouwd als stemmingmakerij.*

“Daar heb ik inderdaad geweldige kritiek op gekregen. Dat hoorde je niet te doen. Ik zou discrimineren, wat absoluut niet het geval was. Ik constateerde gewoon maatschappelijke problemen die in Amsterdam aan de orde waren en wilde die aangeven, zodat we er wat aan konden doen. Inmiddels zijn dat soort uitspraken doodgewoon en schiet men af en toe zelfs door, naar mijn mening. In de tijd dat ik het aan de orde stelde en er nog wat aan gedaan had kunnen worden, wilde men er niets van weten. Dat valt te betreuren. Als ik terugkijk op de zaken waarover ik mijn zorgen kenbaar maakte - het vraagstuk van de illegaliteit, de georganiseerde criminaliteit en overlast van drugverslaafden - dan zijn die alleen maar op een geweldige manier verergerd.”

*Geeft u eens een concreet voorbeeld?*

“Kijk eens naar het cellenprobleem. Wij hebben jarenlang vanuit Amsterdam geroepen dat we meer cellen moesten hebben. Als je mij vraagt of mensen opsluiten de enige remedie is tegen criminali-

teit, zeg ik nee, dat is helemaal geen remedie. Maar als je ze niet opsluit heb je een nog groter probleem. Als er tien mensen voor de rechtbank moesten verschijnen, verscheen er één en de andere negen liepen vrij rond en waren waarschijnlijk bezig met straatroof en inbraak. Toen we eindelijk een aantal cellen toegewezen kregen, werden ze - en dat is typisch Nederlands - weer gesloten zodra de ophef erover was verdwenen. Wat je keer op keer ziet is dat we in Nederland wel iets doen maar net te weinig, waardoor het probleem exponentieel toeneemt. Als ik een oplossing aandroeg vond de politiek dat vaak 'te kort door de bocht' en dat is een walgelijke term. Wat gewoon betekende dat het dan misschien wel een praktische oplossing was, maar dat er nog te weinig over was gedebatteerd. Zo is er een proef met goede resultaten waarbij heroïneverslaafden middelen verstrekt krijgen. Als er vervolgens uitbreiding van de proef gevraagd wordt, moet er in Den Haag eerst worden geëvalueerd, ook zo'n prachtige term om de zaak weer uit te stellen. Ik zie de politiek zelden een fundamentele stap vooruit nemen waardoor de criminaliteit daadwerkelijk vermindert.”

*U noemt nu een zeer recent voorbeeld. Mag ik daaruit afleiden dat u zich nog steeds heel betrokken voelt bij de ontwikkelingen in het rechtssysteem?*

“Ik ben betrokken in die zin dat ik het nieuws met zeer veel interesse, en af en toe ergernis, volg. Het viel me soms zwaar om de afgelopen vier jaar mijn mond te houden. Ik vind het jammer dat een aantal zaken die in mijn ogen niet deugen, niet aan de orde worden gesteld, maar ik zal ze waarschijnlijk niet meer aankaarten. Ik ben nu vijfenzestig en ik besef dat de tijd om me daar actief mee te bemoeien achter me ligt. En daar heb ik vrede mee. Mijn betekenis ligt nu elders.”

### **Drs. Eric Nordholt**

“Ik doe geen politieke uitspraken, ik doe uitspraken die de politiek niet welgevallig zijn”. Een van de bekendere uitspraken van Drs. Eric Nordholt. Hij was het, die als eerste, nu al meer dan tien jaar geleden, aandacht vroeg voor het vraagstuk van de multiculturele samenleving. In het jaar 1987 nam hij de leiding van de Amsterdamse politie op zich, waar hij het geloof in de organisatie en de werknemers zelf weer terugbracht. Met grote vasthoudendheid werkte hij aan de veiligheid in de stad. Nordholt is een veelgevraagd spreker over het onderwerp leiderschap. In zijn lezingen maakt hij ook het falen van de politiek duidelijk en brengt hij op een kritische en heldere wijze het veiligheidsvraagstuk in dit land onder de aandacht.



[ericnordholt@speakersacademy.nl](mailto:ericnordholt@speakersacademy.nl)

*‘Een spreuk is een korte uitspraak die op een lange ervaring berust’, -Miguel de Cervantas-*