

Interview

MET LIESBETH HUYZER | NATIONALE POLITIE



‘Gaaf het over de strategie? Dan kun je beter alle hiërarchie loslaten’

INTERVIEW: ERIC VAN DER WAL, BEN KUIPERS EN WILBERT GEIJTENBEEK

11

Liesbeth Huyzer is plaatsvervangend korpschef van de Nationale Politie. Zij staat voor het blauw. Een bewuste keuze, stelt ze: ‘Ik kon dit alleen maar doen als ik me echt aan de organisatie zou verbinden.’



Op haar tafel ligt een boek over politieleiderschap – ondertitel: ‘Persoonlijkheidsontwikkeling als je ouder wordt’. Het is haar huidige leesvoer. Zelfontwikkeling is belangrijk voor haar. Dat heeft ook een praktische reden: verreweg de meeste agenten zijn vanaf de Politieacademie binnengestroomd. Huyzer niet, en tóch – of misschien wel daarom – leidt zij de Nationale Politie.

In dit interview vertelt Huyzer over haar entree bij de politie, haar visie op leiderschap en strategie en haar keuze om te zoeken naar verbinding in deze organisatie. Kortom: een gesprek over hoofd en hart. En over levenservaring: ‘Ik zeg wel eens tegen jongeren dat het me zo heerlijk had geleken als ik op hun leeftijd alles al had geweten. Dat er achter deze functietitel een mens van vlees en bloed zit.’

Haar beweging naar de politie maakte ze eind jaren negentig al. Het begon met een overstap van het ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, waar Huyzer bij de directie Juridische Zaken werkzaam was, naar Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Daar werd zij als plaatsvervangend directeur verantwoordelijk voor de Politie. ‘Als ambtenaar sta je altijd achter de rug van de minister. Ja, je geeft adviezen, waar je persoonlijk voor staat. Maar dat is iets wezenlijk anders dan als boegbeeld optreden.’ Huyzers echte overstap naar het blauw kwam in 2005: als kersvers lid van de korpsleiding mocht zij de politie Amsterdam-Amstelland professionaliseren en vernieuwen. Die missie heeft haar sindsdien niet meer losgelaten. Sinds 2022 is ze plaatsvervangend korpschef van de Nationale Politie. Een boegbeeld dus, die haar ambivalentie opzij heeft moeten zetten. ‘Ik realiseerde me bij mijn overstap: ik kan dit alleen maar doen als ik me volledig verbind aan de politieorganisatie. Dat heb ik dus gedaan.’

WAS HET UITDAGEND OM UZELF TE VERBINDEN AAN DE POLITIE?

‘De politie is een organisatie waar mensen werken met een roeping, met een maatschappelijke missie. Politiemensen hebben een sterk ontwikkelde wil om de samenleving te beschermen. Dat kan alleen maar als je met huid en haar instapt. Het was mijn opdracht om verbinding te maken met het gezag, korpsen en het ministerie. Ik vatte mijn opdracht op als een missie om de luiken in de organisatie open te zetten. Om mensen te ontmoeten, kwetsbaarheid te tonen. Dat betekende dat ik in het leidinggevend kader verandering teweeg wilde brengen.’

WAT WAS UW GROOTSTE AANDACHTSPUNT?

‘Ik vond het een prachtige opgave, die moest leiden tot een mooi leiderschapsprogramma voor het Amsterdamse politiekorps. Diversiteit was onderdeel van dat programma – en in die tijd was dat nog een nieuw begrip, dat vooral betrekking had op meer vrouwen in de organisatie. Voor mij persoonlijk ging het over meer dan dat: ik kwam van buiten, had geen politieervaring, dus het was alsof ik van een andere planeet afkomstig was. Leiderschap is voor mij leiderschap in diversiteit van perspectieven. Agenten zijn vaak blauwe mensen, en doorgaans mannen. Maar ook diversiteit in competenties is belangrijk. Mijn komst gaf dan ook enige reuring.’

WAT VOOR REURING?

‘Nou, als goede ambtenaar begon ik mijn opdracht met een brainstorm met programmadirecteuren. Aan het eind van die sessie stelde ik een volgende stap voor: om met mensen van de betrokken gemeenten en het Openbaar Ministerie een vervolgbraintstorm te houden. Daar zouden we dan onze eerste opbrengst



bespreken. Dat werd als schokkend ontvangen.

Liesbeth, zeiden mijn collega's, *wat ga je nou doen? We hebben dit nog niet afgestemd met onze korpsleiding. We weten niet of zij hier allemaal achter staan.* En ik zei: *Denk je dat het zo werkt? Dat we eerst alles binnenshuis dichttimmeren, en daarna met de buitenwacht gaan onderhandelen?* Nu zou ik erom lachen, maar destijds was dat heel gevoelig.'

HOE GEVOELIG?

'Dat bleek tijdens onze eerstvolgende heisessie. De korpsleiding was gewend twee keer per jaar met het hoogste strategische management een heisessie te houden. Dan kwamen alle districtschefs, echte Amsterdamse politiemannen van statuur, in een U-opstelling bij elkaar. Ik verbaasde me over de ingesleten gewoonten van die bijeenkomsten: de korpsleiding was aan het woord, en van de districtschefs kwam nauwelijks reactie. Totdat ik het niet eens was met de korpschef, en hem onderbrak. Ineens gebeurde er van alles.'

WAT DAN?

'In de sessie zelf gebeurde er ogenschijnlijk niet zo veel. Maar in de pauze kwam de korpsleiding naar me toe: *Liesbeth, wat doe je nou? Je doorbreekt de eenheid van de korpsleiding!* En ik zei: Is dit niet een strategische sessie? Dan moet je toch van gedachten kunnen wisselen? Wat ook gebeurde, was dat een van de deelnemers me vertelde dat ze druk onderling zaten te sms'en, over wat ik had gedaan. Blijkbaar wierp ik nogal een steen in de vijver. En dat terwijl ik gewoon mijn eigen wereld gewend was. Bij de Rijksoverheid waren we dit soort gesprekken wel gewend. Tot aan het moment dat de minister naar buiten treedt, probeert elke ambtenaar zo veel mogelijk perspectieven te laten botsen.'

BENT U WARS VAN SETTINGS WAARIN MENSEN MET GEZAG OPTREDEN?

'De hiërarchie heeft twee kanten. Op straat, in de operatie, is eenheid namelijk bijzonder handig. Als je in een ME-opstelling staat, is er geen gelegenheid om met elkaar in discussie te gaan. Dan is duidelijkheid

over wie wat beslist noodzakelijk. Bovendien, als jij op je 17e of 18e begint bij de Politieacademie, dan word je direct gevormd in die hiërarchie. Dat geeft houvast. Dat laat je niet zomaar los. Ik heb voor die gezagsgetrouwheid een grote liefde ontwikkeld. Maar in gesprekken over de strategische beleidsontwikkeling, kun je wat mij betreft alle hiërarchie beter loslaten. Dat moest dus worden aangepakt.'

HEEFT U LAST GEHAD VAN DIE OPDRACHT?

'Wat ik destijds ingewikkeld vond, is de opmerking die ik vaak kreeg: *Je moet het werk nog leren snappen. Leer eerst het vak maar kennen. Wij kennen het wel.* En het tweede was: *Je bent zo lief voor iedereen. Jij legt contacten, maar wij moeten ook normeren, strak zijn, en vanaf het moment dat je dat doet, gaan ze je niet aardig vinden.* Ik weet nog dat het mij een keer ontregelde. Dat was tijdens een gesprek over een medewerker van een team, die onvoldoende functioneerde. Mij werd geadviseerd om hard door te zetten, om een traject in te slaan richting de beëindiging van zijn loopbaan. In mijn achterhoofd klonk een stemmetje dat zei dat ik die dapperheid ook maar behoorde op te brengen.'

HEEFT U DAT FUNCTIONERINGSGESPREK GEHAD?

'Nee, het liep anders. Er zat een vrouwelijke collega aan tafel. Die zei me dat we van dat directieve wel genoeg in dit bedrijf hebben: *We hebben mensen nodig die hun hart laten spreken.* Die opmerking kwam bij mij binnen. Vervolgens besloot ik die collega een tweede kans te geven.'

ALS EEN PERSOON NIET FUNCTIONEERT, WAAROM ZOU U DIEGENE DAN NIET ONTSLAAN?

'Omdat het de moeite waard is over de rafelrandjes van mensen heen te kijken. Ik vind het te makkelijk om een onvoldoende uit te delen. Ik kijk liever naar waar het gedrag vandaan komt.'

EEN GENADIGE AANPAK, KAN VOOR DE POLITIEORGANISATIE, DIE HET GEZAG

'De lakmoesproef is je authenticiteit. Dat is de basis van vertrouwen'

MOET UITOEFENEN, OOK RISICO'S MET ZICH MEEBRENGEN, ZEKER NU DE MAATSCHAPPELIJKE ONDERMIJNING DOOR CRIMINELEN EEN ACTUEEL THEMA IS. HOE DENKT U DAAROVER?

'Je moet niet naïef zijn. We hebben mollen in de organisatie gehad. Die zullen we altijd hebben, vrees ik. Maar ik denk dat de meeste mensen deugen. Voor die collega's die in de verleiding komen om te worden gebruikt door criminelen, is duidelijke normering nodig. Maar als je iedereen uit wantrouwen benadert, creëer je een cultuur van afstand. En bij de aanpak van de ondermijning door georganiseerde misdaad moeten we denken in contrastrategieën. Vanuit de positie van misdadigers is iemand als mol in de politieorganisatie plaatsen een logische zet. Maar wij moet niet iedereen gaan beschouwen als potentiële mol. Dat zou snel leiden tot een onveilige werkomgeving. Waar wij voor moeten zorgen is dat onze mensen en onze organisatie fit en gezond blijven.'

HOE ZORGT U VOOR EEN VEILIGE WERKOMGEVING?

'Contact maken is de grootste opdracht voor de korpsleiding. Dat is uitdagend, omdat een groot deel van mijn werk wordt ingegeven door contacten en gesprekken met mensen van buiten de organisatie. Nog een uitdaging is dat hoger in de hiërarchie het ingewikkelder is open gesprekken te voeren. Daarom moet ik voeling houden en open staan voor signalen uit de eigen organisatie. Dat betekent dat ik soms even met een collega mee op pad ga; niet een volledige dienst, maar wel een uurtje of twee.'

WAAROM DENKT U DAT HOGER IN DE BOOM MINDER VAAK OPEN GESPREKKEN PLAATSVINDEN?

'Er zijn onder de teamchefs, sectorhoofden en politiechefs collega's die wel eens teleurstellende ervaringen hebben opgedaan met hogere leiding. Veel collega's ervaren een natuurlijke drempel voor het bespreken daarvan. De hiërarchie speelt dan toch op. Gelukkig heb ik mooie gesprekken kunnen voeren over heikele onderwerpen. Dat vind ik belangrijk: dat onze organisatie veilig genoeg is. Tegelijk denk ik vaak: ik ben Liesbeth, je kent me toch? Maar mijn functie maakt mijn relatie met collega's wezenlijk anders. Ik ben me bewust dat ik zelf de eerste stap moet zetten om contact te maken en relaties aan te gaan.'

HOE WEEET U OF U BENADERBAAR GENOEG BENT?

'De lakmoesproef is je authenticiteit. Dat is de basis van vertrouwen. Het lastige van mijn rol is, dat de meeste mensen in onze organisatie mij alleen van intranet of een kranteninterview kennen. Een oordeel is snel gevormd. En als ik dan lees wat mensen over mij denken, vind ik dat confronterend. Dan denk ik: potverdorie, wat maakt dat je zo'n oordeel over me hebt? Ik bedenk daarbij tegelijkertijd, dat er in het oordeel een uitnodiging besloten zit om een kopje koffie te drinken.'

HOE ONTSPANT U ZICH?

'Door eindeloos te legpuzzelen. Puzzelstukjes zoeken. En pianospelen. Zo maak ik mijn hoofd leeg. In tijden dat ik daar niet aan toe kom, merk ik dat ik leeg-



OVER GEÏNTERVIEWDE

Liesbeth Huyzer studeerde Nederlands recht aan de Rijksuniversiteit Groningen. Ze begon haar carrière in de jaren tachtig bij het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Later stapte ze over naar het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Binnen dat departement werd ze in 2000 als plaatsvervangend directeur verantwoordelijk voor de politie. In 2005 stapte ze daadwerkelijk over naar de politieorganisatie - eerst in Amsterdam-Amstelland en Noord-Holland, later bij de Nationale Politie waar ze sinds 2020 plaatsvervangend korpschef is.

loop. Dan word ik extra scherp op signalen uit mijn lichaam om weer eens piano te gaan spelen. Hoe ik dat signaal oppik? Het begint met een gevoel. Daarna komt het besef dat ik het nodig heb. En dan weet ik dat het belangrijk is om tot actie over te gaan. Toen ik de overstap maakte van het ministerie naar de politie kwam ik terecht in een sterk normerende organisatie. Er wordt veel zwart-wit gedacht en daar kan ik slecht tegen. Denken vanuit verschillende perspectieven voegt zoveel toe. Maar als ik me vervolgens afsluit voor de onderliggende signalen, dan ga ik de druk te veel voelen en loop ik het risico dat ik zelf de nuances ook niet meer zie. Dan moet ik me ontspannen.'

DENKT U DAT ZWART-WIT DENKEN OOK NUTTIG KAN ZIJN? WAT ZOU MEN BIJ EEN GENUANCEERD DENKENDE ORGANISATIECULTUUR ALS DIE BIJ HET MINISTERIE VAN LANDBOUW, NATUURBEHEER EN VISSERIJ KUNNEN LEREN VAN DE NATIONALE POLITIE?

‘Goh, daar vraag je wat. Ik vind het gemakkelijker de vraag andersom te beantwoorden: van mijn toenmalige collega’s bij het ministerie van LNV heb ik geleerd hoe belangrijk het is om geluiden uit de sector serieus te nemen. Maar tegelijkertijd vind ik de ambtelijke omgeving veel te politiek geworden. Bovendien, bij het ministerie werkte ik samen met nagenoeg uitsluitend academici. Ambtenaren houden zich wel erg veel bezig met de vraag of de minister het volgende debat overleeft. Blijf liever staan voor de maatschappelijke opgave. Dat zou ik mijn vroegere collega’s willen meegeven. Bovenal, begeef je eens wat vaker onder de mensen die midden in de samenleving staan. Zoals een politieagent dat ambtshalve doet. De politieorganisatie vraagt om een creatieve manier van contact leggen.’

WAT HEBBEN DE HEREN EN DAMES VAN DE MOBIELE EENHEID AAN DAT ADVIES, ALS ZE IN OPSTELLING STAAN?

‘Dat is de grote spanning in het bedrijf. De druk van de buitenwereld op de politie is enorm. Als agent bestaat je werk vaak uit het razendsnel reageren op een melding van een burger of anderszins. Er heerst voortdurend spanning bij het van actie naar actie gaan. Ik denk dat het belangrijk is direct daaropvolgend te reflecteren, met elkaar: was dit nou goed politiewerk? De debriefing is misschien wel het belangrijkste onderdeel van het politiewerk, maar in realiteit is het ook onze grootste uitdaging.’

HOE KIJKT U NAAR HET PUBLIEKE OPTREDEN VAN DE POLITIE IN CORONATIJD?

‘Na de invoering van de avondklok werden we ge-

confronteerd met forse rellen. We hebben direct zo goed mogelijk proberen te duiden wat we zagen. In Eindhoven zagen we relschoppers en hooligans, hard optreden dus. En goed normeren. Maar in andere plaatsen zagen we vooral veel gefrustreerde, verveelde jeugd. Dat vraagt om een andere aanpak. Ik ben er erg trots op hoe de collega’s telkens proberen het gesprek aan te gaan, te deëscaleren waar dat kan en duidelijk en hard optreden waar dat moet. We willen een politie voor iedereen zijn. Al hoor ik vaak genoeg van agenten dat we nooit een politie voor iedereen kunnen zijn, omdat sommige mensen ons gezag niet willen accepteren. Dan zeg ik altijd: het gaat om de intentie. Wat je wilt, is dat mensen op jonge leeftijd, in hun puberteit, een tik op de vingers krijgen als dat nodig, met als doel weer op het juiste spoor te komen. Ik wil mensen niet op voorhand wegduwen en uitsluiten.’

ALS U NAAR UW EIGEN JEUGD KIJKT, HEBT U DAN GELUK GEHAD?

‘Ik was het enige meisje in een jongensgezin met drie broers. Als meisje in een protestants gezin in het katholieke Breda groeide ik op met het besef van anders zijn. Op mijn negende jaar verhuisden we naar Friesland en ontdekte ik dat er weliswaar meer protestanten bestonden, maar die spraken dan wel weer Fries. Ik was dus net steeds iets anders. Mijn veilige jeugd heeft me gevormd, en ik ben me altijd bewust geweest van het geluk dat ik heb gehad. Er was liefde in ons gezin. Ik heb mogelijkheden gekregen. Ik ben de eerste in de familie geweest die ging studeren. Ik vind het belangrijk dat je beseft hoe je groot bent geworden en weet hoe dat je gevormd heeft tot wie je bent.’

--