

'VOLGENS ASSESSMENTS PAS IK NIET ECHT IN DEZE ORGANISATIE'

GENERAAL ELANOR BOEKHOLT

INTERVIEW door Ben Kuipers en Eric van der Wal

TEKST Wilbert Geijtenbeek

Elanor Boekholt-O'Sullivan is sinds dit jaar als generaal verantwoordelijk voor het Defensie Cybercommando (DCC). Dat onderdeel vol ICT'ers, hackers en data-architecten past naar haar zeggen goed bij haar persoonlijkheid. Een interview met een van de twee vrouwelijke generaals van de Nederlandse krijgsmacht. Over hart, hoofd en handen.

Sinds dit jaar wordt het Defensie Cyber Commando, dat in 2014 is opgericht, geleid door generaal Elanor Boekholt-O'Sullivan. Het DCC zet zich in voor de digitale veiligheid van de Defensieorganisatie en is daarbij offensief gericht. De organisatie werkt net als conventionele operationele eenheden, maar dan met digitale middelen. Met een innovatieve focus, dus, en dat is iets wat Boekholt aantrekt in de functie. Ook in haar eerdere rol, als commandant van de vliegbasis Eindhoven, ruimde zij voor haar teams tijd in om met de toekomst – of, zoals zij het zelf noemt: het 'daar' en 'straks' – bezig te zijn. Niet altijd gaat dat soepel, bena-

drukt ze. 'Veel mensen zeggen aanvankelijk dat ze geen tijd hebben om zich met het daar en straks bezig te houden omdat ze te druk zijn met hier en nu. Maar nadat we een halfjaar lang wekelijks vier uur in onze agenda's voor de toekomst hadden ingeruimd, lag er een toekomstvisie. Toen was de reactie: Dit is gaaf!' Boekholt heeft de ambitie vaste patronen in de defensieorganisatie te doorbreken, maar vooral ook om bij te dragen aan wat haar vanuit het diepste drijft: bijdragen aan een rechtvaardiger wereld. Dit doet ze niet alleen met haar agenda en leiderschapsstijl, maar ook al simpelweg met haar persoonlijkheid. Boekholt is



naar eigen zeggen het levende voorbeeld dat militairen niet allemaal 'luid, duidelijk en op de voorgrond aanwezig' zijn, zoals vaak wordt verondersteld. 'Ik ben eerder introvert en sta niet graag vooraan als er veren moeten worden uitgedeeld.' Duidelijke communicatie hanteert zij wel, maar, zo voegt ze toe: 'ik neem liever denktijd voordat ik een besluit neem.' Ook haar promotie dit jaar tot commodore – een generaalstitel – was er een die buiten het geijkte militaire loopbaanpad valt. 'Ik ben jaren eerder generaal geworden dan de gemiddelde collega-generaal. Hoe is dat mogelijk?, vragen veel mensen, binnen en buiten deze organisatie, zich dan af. Doordat ik een vrouw ben, hebben journalisten geschreven. Dat is – hopelijk – niet waar, maar het gelegenheidsargument doet het goed. Mensen vragen me trouwens vaak hoe het is om vrouw te zijn in een mannenwereld. Dat vind ik zo'n stomme vraag. Ik zeg dan altijd: heel leuk hoor, om vrouw te zijn. Het gaat me bovendien ook goed af – vrouw zijn. Dan kijken ze me meestal raar aan.'

Hoe neemt u beslissingen met hoofd en hart?

'Je moet van mij weten dat ik soms moeite heb om mijn hoofd en mijn hart op één lijn te brengen. Ik begrijp dat we soms bepaalde dingen moeten doen, maar het voelt niet altijd goed. Als hoofd en hart niet synchroon lopen, dan is dat een teken dat ik iets een ingewikkelde vraag vind. Dat voel ik als een signaal: let op! Dan neem ik de kwestie waarmee ik bezig ben erg serieus, en moet ik goed opletten en nadenken over de beslissingen die ik neem.'

Militairen staan erom bekend snel besluiten te nemen.

'Ja, maar ik pas niet in dat traditionele beeld dat van militairen bestaat: *loud, clear en visible*. Ik ben niet luid. Ik val alleen maar op als dat een functie heeft. Ik ben weliswaar duidelijk, maar daar gaat een proces van denken en voelen aan vooraf. Maar als een kwestie niet urgent is, dan laat ik me niet onder tijdsdruk tot een besluit dwingen. Dat geef acht! – besluiten nemen, en altijd een antwoord paraat hebben, op elke vraag – dat kenmerkt misschien veel militairen, maar mij niet. Als iets niet in de fik staat, laat ik het niet in

de fik steken. Ik neem liever denktijd voordat ik een besluit neem. Het mooie is: als ik zelf de tijd neem, geef ik de ander ook extra denktijd. Bovendien verwacht ik van de ander ook een bijdrage: wat zijn jouw afwegingen? Je kunt niet bij mij binnenkomen en een handtekening verwachten. Mensen moeten daarom aan mij wennen.'

Hoe staat u dan wel bekend?

'Ik hoor wel eens dat mijn reputatie is dat ik scherp ben, dat ik veel vragen stel, dat ik kwaliteit eis en dat ik de lat voor de mensen in mijn organisatie hoog leg. Ik hoor vaak dat ik eis dat mensen meedelen en meedoen. Ik geloof niet dat ik als vriendelijk bekend sta, hoewel ik zelf denk dat ik best een aardig mens ben. En ik ben de enige die vind dat ik een goed gevoel voor humor heb.' Grijnzend: 'Mijn gevoel voor humor slaat zelden aan. Tegelijk zeggen mensen over mij: je maakt er wel een team van. En als er veren uitgedeeld worden, dan sta je nooit vooraan. Er zijn, kortom, mensen die graag met mij samenwerken, en er zijn mensen die dat verschrikkelijk vinden, en alles er tussen in.'

Waarom denkt u dat die mensen het niet prettig vinden met u samen te werken?

'Vergis je niet: deze organisatie selecteert haar mensen op basis van stabiliteit en behoud. Logisch, want in oorlogssituaties helpt het als je de leidinggevende zonder schroom volgt. Het helpt op het slagveld niet alles voortdurend ter discussie te stellen. Maar als ik tijdens een bespreking de antwoorden niet weet, dan vraag ik mijn mensen om mee te helpen zoeken. Ik neem dus nooit de voorzittersrol in overleg – ook niet in mijn eigen managementteam. Alle procesbezigheden over notulen en actiepunten en of de slides wel worden aangepast, dat laat ik allemaal graag aan een ander over. Dat stelt me in staat inhoudelijk mee te doen met de vergadering.'

U houdt zich in uw werk veel bezig met de toekomst. Hoe geeft u dat vorm?

'Daar ruim ik tijd voor in, samen met mijn mensen, in onze agenda's. Vier uur per week moet iedereen hier de

IK WIL DAT ANDEREN ZICH GEHOORD VOELEN

ELANOR BOEKHOLT-O'SULLIVAN

Naam: Elanor Boekholt-O'Sullivan

Functie: Commodore, Defensie Cyber Commando

Aantal jaren in functie/werkzaam bij Defensie:

24 jaar vanaf 1994

Leeftijd: 42

Opleiding: Koninklijke Militaire Academie, Breda

Eerdere functies:

assistent-verkeersleider (1994-1999)

Militaire Inlichtingen- en Veiligheidsdienst

(1999-2002)

Diverse leidinggevende en adviserende functies

(2002-2008)

projectleider civiele luchtvaart in Afghanistan

(2008-2011)

programmamanager, Defensie-ICT-organisatie JIVC

(2011-2017)

commandant, vliegbasis Eindhoven (2017-2018)

commandant Defensie Cyber Commando (2018-nu)

Overige wetenswaardigheden: getrouwd, 2 kinderen.

Hobby's: fietsen, pianospelen, lezen.

DEFENSIE CYBER COMMANDO

Opgericht in: 2014

Aantal medewerkers: 80

eigen agenda leeg maken. Die tijd is bestemd voor het “daar” en het “straks”. Dat deed ik in mijn vorige eenheid ook. Aanvankelijk zeiden mensen dat ze daar geen tijd voor hadden. Maar na een halfjaar hadden we een toekomstvisie. Toen zei men: dit is gaaf! Dat zijn dingen die je niet onder druk moet ontwikkelen. Zeker niet in het cyberdomein, waar ik nu in actief ben. In de hele krijgsmachtorganisatie zou iedereen eigenlijk een halve dag in de week met de toekomst bezig moeten zijn.’

Waarom bent u zo met de toekomst bezig?

‘Waarom? Als ik kijk naar de andere plekken op de wereld waar ik ben geweest, en waar ik vrouwen en kinderen zag in armoede, en ik vergelijk hun situatie met

die van mijn eigen twee kinderen, die paardrijden en zeilen en als de fiets kapot is, naar de fietsenmaker kunnen, dan denk ik: wat hebben wij het goed. Er zijn zo veel plaatsen waar dat alles niet vanzelfsprekend is. De missie van Defensie is: wij beschermen wat ons dierbaar is. En ik vul dat op mijn eigen manier in. Ik zou willen dat anderen daar ook recht op hebben. Maar er is nog iets wat mij drijft. Wij worden gefinancierd met belastinggeld, en ik vind dat wat wij doen dan ook van topniveau moet zijn, want wij hebben de verantwoordelijkheid fatsoenlijk met dat geld om te gaan. Of ik nu hier baas ben, of elders in de defensieorganisatie, als ik weet dat mijn werk ertoe doet, dan kom ik met plezier uit mijn bed.’

U heeft in uw werk dan ook vast kippenvelmomenten nodig?

‘Ja. In mijn vorige baan, als commandant van Vliegbasis Eindhoven, waren de gebeurtenissen van leven en dood veel tastbaarder dan in mijn huidige werk. Gebeurde er een ramp op Sint Maarten? Dan vlogen wij binnen 24 uur daarheen, met honderdduizenden flessen water en met etenspakketten. Het liefste had ik die natuurlijk persoonlijk uitgedeeld, maar ik ga daarbij mijn mensen niet in de weg lopen. Héél concreet is dan de zin van je werk. Dat zijn de kippenvelmomenten.’

U bent ook in Afghanistan geweest. Hoe was dat voor u?

‘Ik was daar als projectleider verantwoordelijk voor de wederopbouw van de civiele luchtvaart. Dat vergde conversaties met lokale Afghanen. Mannen, die vanwege hun cultuur niet met mij wilden spreken, omdat ik vrouw ben. Je kunt dan op je westerse strepen staan en weigeren met die mensen te spreken, maar je kunt ook opzij stappen en een man het gesprek laten voeren om te bewerkstelligen wat nodig is. Dat laatste deed ik dan ook – ik heb er geleerd dat ik er in sommige processen niet toe doe.’

Na een stilte: ‘En dan zijn er nog de rampceremonies, als overleden militairen in een kist terug naar huis vliegen. Dan wordt het volkslied gespeeld van het land waar diegene naar terug vliegt. Vreselijk! Maar na verloop van tijd sta je elke week op die plek. Gek genoeg

went dat. Tegen dat gevoel heb ik mij verzet: ik wil niet dat de dood normaal wordt. Maar in Eindhoven maakte ik het nog eens mee. Er kwamen twee Nederlandse slachtoffers naar huis. Toen het Wilhelmus klonk, stond ik nabij de families, wier verdriet hardop hoorbaar was. Dan breekt mijn hart. Het mooie van die momenten is dat we een eenheid vormen, en iedereen blijft na afloop dan ook in elkaars buurt om de emoties te verwerken. Samen, maar met alle ruimte om dat op je eigen manier te doen. Dat neem ik mee, in mijn rugzak, als verantwoordelijke of als commandant.'

U noemt voorbeelden van momenten waarop uw hoofd en uw hart op één lijn liggen. Kunt u ook voorbeelden geven van momenten dat u met uw hart een andere overtuiging had dan met uw hoofd?

'De voorbeelden die dicht bij mijn hart liggen, maken dat ik mijn hart luid kan laten spreken. Maar laat ik een voorbeeld geven van een situatie waarbij mijn gevoel twee kanten uit ging. Toen ik commandant was van vliegbasis Eindhoven, kwam er nieuws naar buiten over vermeende misstanden op de basis. Daar werden Kamervragen over gesteld, er werd aangifte van gedaan, en de officier van justitie sprak zich erover uit. In de krantenartikelen en op tv vond ik dat wederhoor maar marginaal werd toegepast. Ik vind dat ik zelf onvoldoende de gelegenheid kreeg om mijn mensen en mezelf te verdedigen. Ik begrijp dat je hangende een onderzoek nu eenmaal niet kunt spreken. Dat begrijp ik verstandelijk wel, maar ik ben ook een mens. Toen mijn kinderen hoorden en lazen wat er over mij werd gezegd in kranten, op tv en op sociale media, deed dat iets met mij. Hoge bomen vangen veel wind, wordt vaak gezegd. Dat is waar, maar ik heb ook gevoel in mijn lijf. Dan volg ik weliswaar mijn hoofd, maar de consequentie daarvan is dat ik iets in mijn hart moet zien te herstellen.'

Als mensen ouder worden, verandert hun karakter vaak. Geldt dat ook voor u?

'Wat ik tot mijn dertigste het meest ingewikkelde aan mijzelf vond, lijkt nu mijn kracht te zijn. Wat dat is? Ik

was nooit erg zichtbaar op de Koninklijke Militaire Academie (KMA). Er zijn mensen uit mijn opleiding die zich mij niet herinneren. Ik ben bovendien niet goed op feestjes en partijen, geef niet snel antwoord, sta niet op de voorgrond. Mijn antennes staan de hele dag aan. Prikkels komen intenser bij mij binnen, dus moet ik voorkomen dat ik te veel prikkels ervaar. Ik ben daarom ook net terug van een weekje fietsen. Alleen – want zo ontspan ik. Mijn ideale zaterdagavond is op de bank thuis met een boek bijkomen van de week. Dat is wel eens ingewikkeld geweest. Omdat ik ook gewoon graag bij de groep wilde horen. Toen ik met dat laatste stopte, en me realiseerde dat sommige dingen voor mij anders werken, veranderde mijn leven. Hoe meer ik trouw aan mijzelf ben, des te minder tijd ik kwijt ben met proberen iemand te zijn die ik niet ben.'

Werd u als buitenbeentje op de KMA daarmee geplaagd?

'Nee, zeker niet. Ik deed gewoon met alles mee en haalde de eisen. Met hardlopen, met mijn bepakking dragen, met raak schieten, mars lopen en 's nachts wak-

ker blijven. Ik was alleen wat stiller dan de rest. En als ik de rol van "het baasje" uit handen gaf, zag de leiding dat heus wel. Ik kreeg dan ook geregeld juist de opdracht om de leidersrol te pakken. Ik loop zeker niet weg voor mijn verantwoordelijkheid.

Hoewel uit elk assessment, dat in de afgelopen 24 jaar bij Defensie van mij is afgenomen, als conclusie komt dat ik niet echt in deze organisatie pas, vanwege mijn atypische profiel, denk ik dat ik een prima match ben.'

Waar komt dat vandaan?

'Ik groeide op in een gezin met nogal begaafde broers. Ik was niet hoogbegaafd, dus ik moest studeren, vragen stellen, hard leren. Met die vaardigheden kon ik me goed op assessments voorbereiden. Daardoor scoorde ik altijd hoog genoeg op IQ. Maar daarna volgde altijd de persoonlijkheidstest, met als resultaat: atypisch, introvert. Maar dat is geen reden geweest om nee tegen mij te zeggen in de loopbaanambities die ik had en heb.'

IK NEEM NOOIT DE
VOORZITTERSROL
IN OVERLEG - OOK
NIET IN MIJN EIGEN
MANAGEMENTTEAM

Hoe past dat nu bij uw huidige functie?

‘Bij de mensen die hier werken – ICT’ers, data-architecten, hackers – voel ik me, net als in Eindhoven, heel erg thuis. Het gros van de mensen in deze organisatie valt in de categorie atypisch – net als ikzelf. Ik begrijp hen bijna intuïtief, al waren de eerste weken een kwestie van aftasten. Ik liep vanaf mijn eerste dagen op deze werkplek alle bureaus af en wenste iedereen een “Goedemorgen!” Het duurde enige tijd voordat ze wat terugriepen. Ik tel het aantal mensen dat terug groette, en vanochtend kwam er weer een bureau bij waar de mensen “goedemorgen” terugriepen. Er heerst hier in het algemeen stilte. Ik vind dat niet alleen oké, maar ook fijn.’

Waarom werkt u hier eigenlijk?

‘Ik wil graag achter het stuur zitten en iets bijdragen aan het beschermen van wat ons dierbaar is. Ik wil meehelpen dingen anders, beter, te laten gaan. Helpen de organisatie gereed te houden voor de toekomst. Ik denk dat Defensie toe is aan nog meer sociale innovatie. En ik wil meedoen, maar dan over de band van de inhoud, niet langs de weg van het netwerken en je gezicht op evenementen laten zien en een bitterbal te eten en een colaatje te drinken. Als het mijn taakomschrijving zou zijn om bitterballen te eten bij sociale evenementen, dan zou het mijn strategie zijn om die bitterballen zo snel mogelijk op te eten.’

Lachend: ‘Zodat ik eerder weg kan. Want ik kan dat netwerken wel, maar ik heb nadien meer hersteltijd nodig. Het gaat me bij mijn werk dus niet om het feit dat ik niet sociaal ben of een gebrekkige sociale antenne zou hebben. Het gaat mij bij mijn werk om de inhoud – ik wil achter het stuur zitten en aan het stuur draaien, niet omdat ik denk dat ik de beste ben, maar omdat ik denk dat ik iets te brengen heb. Ik wil niet achterin de bus zitten en afwachten waar we heen gaan. Ik wil onderdeel van de oplossing zijn, niet van het probleem. Ik denk dat ik mensen in ieder geval twee, drie jaar kan laten kennismaken met een andere manier van werken. Want er komt een jonge generatie

aan met andere loopbaanwensen dan de huidige werknemers die hun hele leven hier gewerkt hebben. Die jonge generatie wil misschien wel minder lang voor Defensie werken en meer inspraak hebben in de eigen loopbaan. Daar moeten wij ons op voorbereiden, en daarom is het nodig dat we een heel divers palet aan leidinggevendenden in dienst hebben. Daar horen ook mensen bij die niet altijd op de bok staan, maar die ruim baan geven. Ik hoop, kortom, dat ik iets positiefs veroorzaak in de organisatie. Ik wil dat in ieder geval geprobeerd hebben. Ik kan niet anders. En als dat vergt dat ik naar feestjes en partijen en relatie-evenementen moet, dan doe ik dat. Dan speel ik mee, als een volleerd muzikant.’

Speelt u een muziekinstrument?

‘Piano.’ Grijnzend: ‘Alleen. Niet in een orkest.’

Om terug te komen op het weekje fietsen dat u achter de rug hebt. Wat trekt u in het fietsen aan?

‘Het is zo fijn om helemaal alleen te fietsen. Ik ben naar de staat New Hampshire, in de Verenigde Staten, geweest. Daar heb ik 700 kilometer gefietst. Het meest waardevolle aan zo reizen vind ik de bijzondere en inspirerende gesprekken onderweg. Want als je in je een-tje reist, spreken mensen je gemakkelijker aan. Zo kwam ik een oudere man tegen, die me na het gesprek zei: “Dank je wel dat je van je fiets af bent gestapt om met me te praten. Fijn is dat, om gehoord te worden.” Ik heb me niet altijd gehoord gevoeld, en ik weet dat dat een negatief effect heeft gehad op mijn welzijn. Ik moet voorkomen dat ik mij niet gehoord voel, maar wil ook dat anderen zich gehoord voelen. En dat is de leidinggevende die ik wil zijn.’

WIJ BESCHERMEN
WAT ONS DIERBAAR IS,
EN IK VUL DAT OP MIJN
EIGEN MANIER IN