

**Elanor Boekholt-O'Sullivan, commandant
Vliegbasis Eindhoven:**

“Gelukkig hou ik van complexe uitdagingen”

Elanor Boekholt-O'Sullivan (1976) is sinds juni 2016 commandant van de Vliegbasis Eindhoven. Het draagvlak dat ze inmiddels in dit onderdeel van de luchtmacht heeft verworven, was er niet vanaf het begin. “Ik heb het gered door trouw aan mezelf te blijven.”

Je benoeming leverde meteen weerstand op.

“Normaliter is de commandant van de vliegbasis een piloot. Dat ben ik niet en dan ben ik ook nog eens de eerste vrouwelijke commandant op een operationeel onderdeel bij de luchtmacht. Dan sta je gevoelsmatig al op achterstand. Mensen vragen zich kennelijk nog steeds af: zit ze er omdat ze geknipt is voor de functie of omdat ze een vrouw is? Gelukkig hou ik van complexe uitdagingen. In 2008 kreeg ik de leiding over een opleidingsquadron dat eigenlijk op de nominatie stond om opgeheven te worden omdat het niet relevant meer zou zijn. Ik kreeg drie maanden de tijd om het tegendeel te bewijzen. Dat is gelukt, want de eenheid is er nog steeds. En terecht, want ik geloof in leiderschapsontwikkeling en -training. Daarmee zijn wij tot alles in staat. Bang voor het afbreukrisico ben ik nooit geweest, dan was ik toch weer wat anders gaan doen?”

Je kwam ook al niet uit een klassiek militair nest.

“Als kleuter liep ik aan de hand van mijn moeder mee in vredesoptochten onder spandoeken met teksten als ‘Geen bommen maar bommen!’ Er zit wel een grote mate van sociale bewogenheid in mij. Bij Defensie heb ik ontdekt dat ik op een heel praktische manier kan bijdragen aan een betere wereld. Door bijvoorbeeld razendsnel schoon drinkwater en eten naar



Sint Maarten te vliegen nadat het getroffen was door orkaan Irma. Dat maakt me trots en geeft me het gevoel dat het zinvol is wat ik doe.”

Maar toen je begon in je huidige functie had je de wind fors tegen.

“Ik kreeg te maken met een omvangrijk onderzoek naar financiële integriteitsschendingen. Natuurlijk was er wel wat aan de hand, maar er werd een beeld geschetst alsof het hier Sodom en Gomorra was. Je krijgt te maken met hoorzittingen en rechtszaken waar mensen bij betrokken zijn aan wie je je nog niet eens hebt voorgesteld. Het is pittig om het vertrouwen van je medewerkers te winnen als de media je in de nek hijgen. Dan sta je er behoorlijk alleen voor.”

Hoe heb jij je door die periode heen geslagen?

“Als het ingewikkeld wordt, ga ik niet doen alsof ik het allemaal weet. Ik heb het gered door trouw

aan mezelf te blijven; door de dialoog aan te gaan en transparant te zijn. Ik heb mijn emoties, van frustratie tot trots, steeds gedeeld met mijn mensen. En ik ben kleine gesprekken met medewerkers gaan voeren. Zij werden op het schoolplein aangesproken op misstanden op de vliegbasis. Ik heb voor iedereen de tijd genomen en zoveel mogelijk uitgelegd wat er speelde. Ik zoek de verbinding overigens niet alleen met mijn eigen medewerkers, maar ook met de buitenwereld. Als baas van een vliegveld weet je dat je geluid genereert. Anderen ervaren dat soms als overlast. Met hen ga ik eveneens het gesprek aan want het zijn geen zeurpieten, maar mensen die gehoord willen worden. Ik zeg altijd: vriendelijk doen is een keuze, een keuze die ik dagelijks maak.”

Hoe zou je jouw leiderschapstijl omschrijven?

“Zakelijk als het moet, menselijk als het kan. Ik ben niet een commandant die de hele tijd

aan iedereen uitlegt dat ik de commandant ben. Ik ben iemand die heel veel niet weet maar wel in staat is om mensen in beweging te krijgen. Mijn leiderschapstijl is gebaseerd op het scheppen van duidelijkheid en voorspelbaar zijn, zodat mensen weten wat ze aan je hebben. Hoewel ik mezelf niet beschouw als een militair in de klassieke zin heb ik uiteraard wel een militaire opleiding gehad. Ik word geacht mijn werk te doen zoals mijn bazen dat voor ogen hebben, maar dan blijft er nog genoeg ruimte over om mijn werk te doen zoals het bij me past. Conformereren biedt ruimte om te experimenteren.”

Hoe bedoel je dat?

“Toen ik in 2014 gevraagd werd om hoofd te worden van het Innovatiecentrum van het Commando Luchtstrijdkrachten was het mijn opdracht om een cultuurverandering door te voeren. Voorafgaand aan die klus heb ik op eigen verzoek nog een cursus creatief leider-

schap gevolgd. Want voor een ambtelijke organisatie die behoudend van aard en dol op stabiliteit is, is het best een uitdaging om bestaande patronen te doorbreken. Die ging en ga ik trouwens graag aan, want ik geloof in vernieuwing.”

Welke ambitie past bij jou?

“De eerste anderhalf jaar in mijn functie als commandant van de vliegbasis vond ik op sommige momenten ingewikkeld en eenzaam. Het was tegelijkertijd een proces van persoonlijke ontwikkeling. Daarin heb ik geleerd dat het belangrijk is om mezelf te blijven. Ik heb gemerkt dat ik het leven het beste begrijp als ik me niet anders voordoe dan wie ik ben. Functioneel mag ik dan wel kolonel en commandant zijn, maar ik ben toch in de eerste plaats Elanor. Ik ben ambitieus, maar ik lever mijn persoonlijkheid er niet voor in. Hoe mooi een functie ook lijkt, als ik niet mezelf kan zijn gaat het niet door.”

“Ik heb gemerkt dat ik het leven het beste begrijp als ik me niet anders voordoe dan wie ik ben”