

Elanor Boekholt-O'Sullivan

in samenwerking met Antonie van Campen

GEWAPEND met GEVOEL

Mijn generale blik op leiderschap

UITGEVERIJ BALANS

Copyright © 2025 Elanor Boekholt-O'Sullivan/Uitgeverij Balans,
Amsterdam

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

Omslag Nico Richter

Omslagbeeld Brenda van Leeuwen

Boekverzorging Irma Hornman, Studio Cursief

Druk Wilco

ISBN 978 94 638 2459 0

NUR 740

www.uitgeverijbalans.nl

 [instagram.com/uitgeverijbalans](https://www.instagram.com/uitgeverijbalans)

 [linkedin.com/company/uitgeverij-balans](https://www.linkedin.com/company/uitgeverij-balans)

 uitgeverijbalans.nl/nieuwsbrief

*Voor iedereen die weleens denkt er niet helemaal bij te horen,
maar dat toch heel graag wil, juist om de organisatie waar
je zo betrokken bij bent van binnenuit te veranderen.*

Inhoud

Woord vooraf door Els van Steijn 9

Inleiding 13

Het ongemak van winnen 17

1 Een betekenisvolle afslag 25

2 Het uniform 31

3 Het fundament 39

4 De KMA 45

5 De Peel: leren zonder missie 51

6 No women allowed (of toch wel?) 57

7 Zwanger en op de lijst 63

8 Op uitzending 69

9 One of the guys 79

10 De schaduwkant van loyaliteit 85

11 De kunst van onzichtbaar leiderschap 93

12 Het cybercommando 99

13 Geen vlieger, wel een buitenbeentje 105

14 De mythe van zichtbaarheid 113

15 Tradities met 'open ramen' 123

16 Ruimte maken in een overvol land 131

17 Het gevecht om de gevechtsbaan 137

- 18 Kwetsbaarheid met een rode wang 141
- 19 De stropdas afdoen 149
- 20 Een jurk, een concert en een missie 153
- 21 Borsten en tanks 159
- 22 Pumps en sneakers 163
- 23 Ik word F-35-vlieger 167
- 24 De industrie van veiligheid 173
- 25 'We doen niet aan vrouwen' 177
- 26 Stopwatch en stilte 181
- 27 De Reference Man – tijd voor pensioen 185
- 28 De karaf en de oranje pen 191
- 29 Slimmer vechten 197
- 30 Halifax – Waar woorden zwaarder wegen (en haar
een symbool werd) 203
- 31 Hoge bommen, vallende eikels en een tank vol kritiek 207
- 32 Vooruitgang zonder toestemming 211

Epiloog 217

Woord vooraf

Els van Steijn

In mijn rol als coach heb ik Elanor mogen begeleiden bij het onderzoeken en versterken van haar innerlijke kompas. Want wie anderen wil begrijpen en leiden, moet eerst zichzelf goed kennen. Haar boek laat zien hoe zowel indrukwekkende als alledaagse gebeurtenissen ons kunnen vragen om richting te geven én om mee te durven bewegen – afhankelijk van wat de situatie nodig heeft. De ene situatie vraagt om daadkracht, de andere om verbinding, en regelmatig is het een combinatie van beide.

Hoewel Elanor als eerste vrouwelijke luitenant-generaal geschiedenis schreef, gaat dit boek niet over ‘vrouwelijk leiderschap’, maar over leiderschap in het algemeen. Over het doen van wat juist is, het dienen van het grotere geheel – ook als dat ten koste gaat van je persoonlijke belang. Voor dit soort leiderschap zijn bepaalde vermogens nodig: moed, reflectie en een ethisch kompas. Die eigenschappen zijn niet voorbehouden aan mannen of vrouwen, en ook niet aan een bepaalde functie of identiteit. Elk mens beschikt in de kern over zowel mannelijke als vrouwelijke kracht, mits die daar toegang toe heeft via de innerlijke houding. Elanor heeft geleerd deze krachten bewust te

doseren en in te zetten, afhankelijk van wat de situatie vraagt.

Wat zij in dit boek blootlegt, is het proces waarin ze oude patronen en overlevingsstrategieën leerde los te laten. Strategieën die ooit nuttig waren, maar die op een bepaald moment niet meer hielpen – niet voor haarzelf, en niet voor de organisatie waarvan zij deel uitmaakt. Het vraagt moed om dat onder ogen te zien, laat staan om het anders te gaan doen. Maar precies daarin zie je groei.

Ze leerde ook om systemisch te kijken: niet alleen naar de persoon, maar naar het geheel waarvan die persoon deel uitmaakt. Je bouwt voort op wat er vóór jou is neergezet, zelfs als dat inmiddels knelt. Soms is loslaten nodig, juist uit respect voor wat er was. Wat ooit een passend antwoord was op een vraag in een bepaalde tijd, kan vandaag in de weg staan. Dan is het aan leiders om met gevoel én helderheid te durven afbreken. *Gewapend met gevoel*, zoals de titel het treffend zegt.

In die titel schuilt een belangrijke paradox. Dualiteiten – zoals donker en licht, sterk en kwetsbaar, schuldig en onschuldig – bestaan nooit zonder elkaar. Vaak weet je niet eens precies waar de ene ophoudt en de andere begint. Maar juist in die spanningsvelden zit kracht. Wat je in jezelf afwijst of wegduwt, keert onherroepelijk terug, meestal op een moment dat je er niet op zit te wachten. Als je leert omgaan met de kant die je liever niet laat zien, win je aan mogelijkheden. Het doet niets af aan je talenten, maar maakt je juist veerkrachtiger. Zo kun je ook in complexe situaties doen wat nodig is: menselijk, passend en wijs.

Ratio en emotie vormen ook zo'n dualiteit. Soms vraagt leiderschap, zeker binnen Defensie, dat je je gevoel tijdelijk uitschakelt. Maar op een ander moment moet je die emo-

ties toelaten, om jezelf niet kwijt te raken. Verwerken gebeurt op twee niveaus: verstandelijk en fysiek. Met je hoofd kun je verklaren waarom iets ging zoals het ging, maar je lichaam verwerkt via emoties. Door emoties echt te doorvoelen, worden scherpe randen zachter. Je wordt weer schoon vanbinnen. En dat schept ruimte voor nieuwe antwoorden, voor verandering en voor iets wat wél past bij het nu. We leven in een tijd waarin oude zekerheden niet meer vanzelfsprekend zijn, en het nieuwe zich nog niet helder aandient. Juist dan helpt het om in contact te blijven met je gevoel en je primaire emoties. Niet om erin te verdrinken, maar om jezelf heel te houden.

Als partner van een beroepsofficier heb ik van dichtbij gezien wat Defensie in wezen doet: beschermen wat ons dierbaar is. Militairen en burgers binnen Defensie zijn bereid zichzelf ondergeschikt te maken aan het grotere belang. Of dat nu is in de diplomatieke fase van een sluimerend conflict, in het gevecht zelf, of in de wederopbouw daarna. Ik heb diep respect voor mensen die opereren in chaotische en onvoorspelbare omstandigheden, en zich tegelijk houden aan de regels die ons menselijk maken. *Rules of engagement* zijn geen bureaucratische bijzaak, maar de ethische ruggengraat van een samenleving die zichzelf serieus neemt.

Opleiding, training en scenario's vormen de basis. Maar uiteindelijk ben je een mens, met gevoelens, overtuigingen, twijfels en een eigen geschiedenis. Wat je bewust of onbewust bij je draagt, neem je mee ook als het spannend wordt. Juist dan.

Hoewel dit boek zich afspeelt binnen Defensie, overstijgt het die context. De vragen die Elanor stelt zijn herkenbaar voor iedereen die werkt, leidt, zoekt of twijfelt. De

theorie is vaak helder, maar de praktijk is weerbarstig. Dan helpt het als je weet waarvoor je staat. Als je een innerlijk kompas hebt waarop je kunt vertrouwen.

Kijk jezelf recht aan in de spiegel. Leiderschap begint daar. Vrede in de wereld begint met vrede in jezelf. Zoals het boeddhistische gezegde luidt: *No enemy inside, no enemy outside.*

Ik ben dankbaar dat mensen als Elanor bereid zijn zich te laten begeleiden bij complexe en intermenselijke vraagstukken. Als mens kun je wellicht veel alleen aan, maar je hoeft het vaak niet alleen te doen. Samen kom je meestal verder.

Hopelijk inspireert dit boek je om een mooie, menselijke en professionele versie van jezelf te zijn. Ik ben dan ook dankbaar dat zij dit boek heeft geschreven.

ELS VAN STEIJN is coach, familie- en organisatieopsteller en auteur van de boekenreeks *De fontein*. Het is haar missie om toekomstige generaties systemisch schoner en minder belast te laten zijn.

Inleiding

Een boek schrijven. Had ik dat niet gewoon kunnen laten?

Die gedachte kwam vaker langs dan me lief was. Vooral tijdens het schrappen, het herschrijven en het nóg een keer herschrijven. Elke keer dat ik teruglas wat ik in het begin had geschreven, dacht ik: oei. Te zwaar, te ingewikkeld, te veel zelfanalyse op de nuchtere maag. Halverwege kreeg ik de neiging om ermee te stoppen. Gewoon stilletjes, alsof dit project nooit had bestaan.

Toch ging ik door. Niet omdat ik barstte van de motivatie, maar omdat het bleef knagen. Steeds vaker vroegen mensen: 'Waarom schrijf je hier geen boek over?' En een paar uitgeverij bleven terugkomen. Ergens voelde ik: het klopt, omdat het proces zelf het verhaal is. Grenzen verkennen, struikelen, weer opstaan en leren dat 'Ik ben niet perfect' iets heel anders betekent dan 'Ik ben niet goed genoeg'.

Een belangrijke gids in dit alles was Els van Steijn. Een coach die me hielp stil te staan. Niet in de zin van stilstaan bij jezelf liggend op een yogamat, maar écht kijken naar jezelf: waar schuurt het, waar ligt nog werk, wat laat je steeds liggen terwijl je weet dat je er iets mee moet. Daar-

om heb ik Els ook gevraagd om het voorwoord van dit boek te schrijven, omdat ze een deel is geweest van mijn proces. Haar observaties waren vaak raak en even vaak ongemakkelijk. Maar zonder die eerlijkheid had ik dit boek niet kunnen schrijven.

De lijst met dingen waar ik nog iets mee moet, zo weet ik inmiddels, blijkt niet kort. Integendeel. Het is bijna tragikomisch om te denken dat we ooit 'af' zullen zijn. We blijven werk in uitvoering. Dat is geen falen. Dat hoort bij het mens-zijn.

Ofwel we zijn allemaal *work in progress*. Er is altijd ruimte om te groeien, en als je die ruimte onbenut laat, is dat niet alleen zonde voor jezelf, maar ook voor de mensen om je heen. En dat raakt aan de kern van wat ik hier heb willen opschrijven: het loslaten van het idee dat je als leider altijd zeker moet zijn van je zaak. We hebben er met z'n allen een soort hindernisbaan van gemaakt, met een lat die steeds hoger ligt – alsof leiderschap een sport is waarin je alleen meetelt als je zonder hapering over elk obstakel springt. Maar die lat motiveert niet en vermoeit alleen maar. Ze drijft mensen op, over hun grenzen, en laat ze 's avonds achter met dat stille, knagende gevoel dat het nooit goed genoeg is.

Dit boek pretendeert dan ook niet een handleiding te zijn. Geen stappenplan of receptenbundel voor succes.

Het is eerder een pleidooi om iets van die kramp los te laten en om ruimte te maken voor menselijkheid. Juist op plekken waar we die het vaakst maskeren. Mag ik mezelf zijn, ook als leider? Mag ik twijfelen, iets niet weten, af en toe struikelen zonder me meteen te hoeven verantwoorden? Ik ben ervan overtuigd dat daarin juist de kracht schuilt: in het erkennen van het ongemak en erin blijven

staan. Leiderschap is dan niet iets wat je aantrekt, maar wat je durft af te leggen. Niet geharnast, maar *gewapend met gevoel*.

Want leiderschap gaat niet over het strakste pak, het meest overtuigende verhaal of een charismatisch hoofd. Het gaat over mensen, echte mensen. Mensen met vragen, met goede bedoelingen en soms met een slechte dag. Dus hier is *Gewapend met gevoel*: niet omdat gevoel je zwakker maakt, maar omdat het je juist scherper maakt: menselijk en daardoor betrouwbaarder.