Rob Bertholee

Directeur-generaal van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD)

Rob Bertholee is directeur-generaal van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD). Bertholee heeft een omvangrijke loopbaan in militaire commandofuncties in binnen- en buitenland doorlopen.

> *“Leiderschap is het zodanig sturing geven aan een groep mensen dat je het vastgestelde doel bereikt.*

Leiderschap

Wat is leiderschap?
Leiderschap is het zodanig sturing geven aan een groep mensen dat je het vastgestelde doel bereikt. Het mooiste is natuurlijk als dat lukt, maar dat je dat in elk geval probeert. Het kan gaan om een doel dat je in gezamenlijkheid hebt vastgesteld, dat voor je is vastgesteld of dat je zelf hebt vastgesteld.

Wat heeft een leider daarvoor nodig?
Sowieso vakmanschap. Begrip voor wat de organisatie doet en hoe de organisatie dat doet. Betrokkenheid. Een leider moet lef hebben, eerlijk en duidelijk zijn, maar ook kunnen luisteren. En dan in combinatie.

Curriculum vitae

1955	Geboren te Haarlem
1975-1979	Koninklijke Militaire Academie in Breda
1979-1986	Luitenant en kapitein in ’t Harde en in Seedorf
1987-1988	Cursus stafdienst in de Hogere Militaire vorming
1988-1991	Majoor bij de landmachtstaf
1991-1992	US Army Command and General Staff Officer Course, master in ‘Military Art and Science’
1992-1995	Docent en hoofd strategie op Instituut Defensie Leergangen in Rijswijk
1995-1997	Commandant van 41 Afdeling Veldartillerie in het Duitse Seedorf
1997-1998	Commandant van het Opleidingscentrum Vuursteun
1998	Chef kabinet van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten
2000	Contingentscommandant van de Nederlandse troepen in Kosovo
2000	Hoofd van de afdeling internationale plannen bij de Defensiestaf
2001-2004	Brigadegeneraal en aangesteld als chef-staf van het 1e Duits-Nederlandse Legerkorps in Münster (Duitsland)
2003	Plaatsvervangend Commandant en chef-staf ISAF III in Kaboel
2005-2006	Directeur van de Directie Aansturen Operationele Gereedstelling (DAOG) bij de Defensiestaf onder gelijktijdige bevordering tot generaal-majoor
2006-2008	Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten en de bevordering tot luitenant-generaal
2008-2011	Commandant der Landstrijdkrachten (CLAS)
2011-heden	Directeur-generaal van de Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD)

Nevenactiviteiten
- Officier in de Orde van Oranje-Nassau met de zwaarden
- ‘Ehrenkreuz der Bundeswehr in Gold’

Is leiderschap een kwestie van *nature* of *nurture*?
Als ik zie dat er iets gebeurt waardoor de groep uit elkaar dreigt te vallen of een verkeerde kant op gaat, dan kijk ik of iemand in formele zin de leiding heeft. Zo niet, dan ben ik een van de eersten die naar voren stapt. Ik kan niet terug redeneren of dat een gevolg is van mijn opleiding of dat het sowieso al in mij zit. Ik denk wel dat je dingen kunt leren, dat je je kunt laten vormen. Maar het is niet het toepassen van trucjes, je kunt er geen schriftelijke cursussen voor volgen. Dus het zal een combinatie van aanleg en gevoel zijn. En het komt vooral aan op heel veel betrokkenheid en geloof in de zaak.

Is leiderschap veranderd?
Leiders, en mensen in het algemeen, worden mondiger. Dat is heel goed. Ambtenaren waren vroeger veel minder mondig, die zaten misschien wat meer in de ambtelijke structuur. Dat zie ik hier gelukkig niet en ook steeds minder bij de top van de ambtenaren. Maar met al het verbale geweld dat er uit het parlement komt, moet je wel oppassen dat dat niet weer teruggaat.

> *“Leiders, en mensen in het algemeen, worden mondiger.*

Zijn er ontwikkelingen in de samenleving waarmee u rekening moet houden in de aansturing van de organisatie?
Voor de toekomst moet je een veel diepgaander begrip hebben van wat er zich in de digitale wereld afspeelt. Je moet begrijpen wat er in de wereld om ons heen gebeurt. De ontwikkelingen op geopolitiek en technisch niveau, de ontwikkelingen daar waar het gaat om niet-statelijke actoren. Wat betekenen die voor de AIVD? Hoe kun je ervoor zorgen dat de AIVD voorbereid is op de toekomst. De laatste tijd proberen wij de buitenwereld meer en meer duidelijk te maken dat wij in Nederland digitaal ongelooflijk naïef zijn, niet voorbereid op alle dreigingen in de digitale ruimte. Of het nu statelijke ondermijning is, sabotage van onze vitale infrastructuur, economische spionage of terrorisme.

Verder moet je weten dat leiding geven iets anders is dan met geld en materieel schuiven. Dat is het namelijk niet, het blijven allemaal mensen die hier werken.

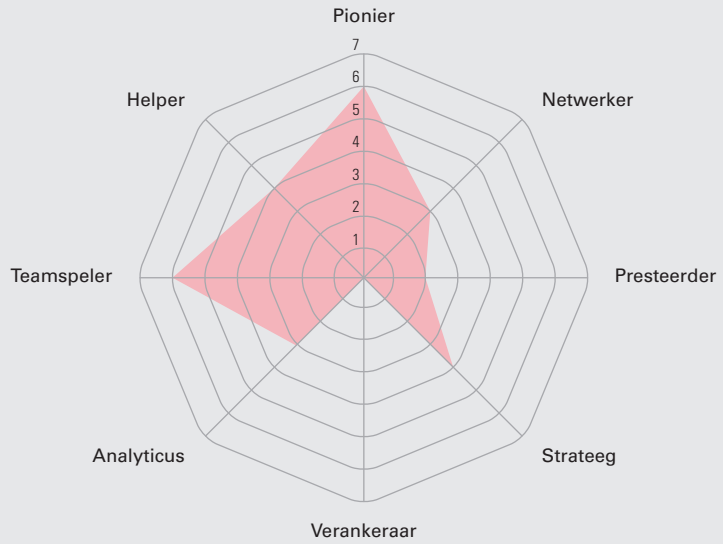
Persoonlijk leiderschap

Wat kenmerkt u als leider?
Ik ben gevormd in de militaire wereld. Het interessante van Defensie is dat je vanaf het begin van je carrière bezig bent met leidinggeven. Want dat is wat je geacht wordt te doen op het moment dat je van de Militaire Academie af bent. Dus dat heb ik ook gedaan, altijd met veel plezier en in verschillende functies. Er bestaan heel veel visies op leidinggeven. Je kunt er allerlei methodieken op loslaten, afhankelijk van welke vorm van leiderschap de boventoon voert. Defensie heeft daar altijd wel een verstandige koers in gevaren, door de nadruk te leggen op situationeel leiderschap. Met andere woorden, je leiderschapsstijl varieert afhankelijk van de situatie. Dat past ook goed bij mij. Afhankelijk van de situatie meer directief of meer coachend of inspirerend bezig zijn, spreekt mij aan. En dat heb ik gedaan tot ik in 2011 als commandant van de landstrijdkrachten, vanwege functioneel leeftijdsontslag, afscheid nam van Defensie. Daar zat weinig keuze bij.

U moest dat doen?
Ja, Defensie is een grotendeels gesloten organisatie met een redelijk omlijnd systeem van doorstromen. Je moet dan oppassen dat de organisatie niet verstopt raakt, dat je met name aan de top mensen niet te lang laat zitten. Achter mij zat ook heel veel talent. En toen werd ik gevraagd voor deze baan en heb ik ja gezegd.

Direct?
Nee, na twee dagen. In mijn hele militaire carrière had ik maar zeer beperkt met inlichtingenwerk te maken gehad, eigenlijk alleen als afnemer. Hoe die producten tot stand komen, wat daar allemaal bij komt kijken en hoe de inlichtingenwereld in elkaar zit, dat wist ik niet. En toen vroeg Ton Annink, destijds de secretaris-generaal van Defensie, mij of ik na mijn functioneel leeftijdspensioen hoofd van de AIVD wilde worden. Ik wist niet eens dat die baan vrij was. Ik zei dat ik een paar dagen nodig had, want dat wilde ik thuis wel even bespreken. Mijn vrouw dacht namelijk dat ik na mijn pensioen elke dag zou gaan koken.

Maar voor u was het al duidelijk dat u het ging doen?
Nee, ik kon me in alle eerlijkheid onvoldoende een voorstelling maken van de ins and outs van het inlichtingenwerk. Wel kon ik me goed voorstellen wat een baas van een grote organisatie doet en moet doen. En het was me ook duidelijk dat als je een organisatie leidt



Preferente bestuursrollen Rob Bertholee

Pionier:
De pionier schenkt aandacht aan de veranderende omgeving door innovaties mogelijk te maken. De pionier is creatief. Zij kan zich innovaties voorstellen en anderen van deze innovaties overtuigen.

Teamspeler:
De teamspeler moedigt samenwerking aan, brengt samenhang en teamwork tot stand, lost conflicten tussen personen op. Hij bevordert teamdenken en probleemoplossingen door het team zelf.

die dreigingen moet zien voordat anderen dat doen, het geen negen-tot-vijfbaan is. Dat was vergelijkbaar met Defensie.

Wanneer wordt een beroep gedaan op uw leiderschap?
Net als bij Defensie, wanneer er snel geschakeld moet worden. Alleen de snelheid waarmee je moet schakelen en het bereik waarover je moet schakelen, zijn veranderd. De snelheid is hoger, het bereik groter. Maar of het nu een militaire operatie of een inlichtingenoperatie is, je moet goed nadenken over wat je wilt bereiken en hoe je dat wilt doen. Dankzij mijn militaire ervaring begreep ik heel goed wat er hier in de kern gebeurt in de organisatie.

Kunt u uw leiderschap typeren?
Ik probeer te luisteren, hoewel me dat niet altijd lukt. Soms denk ik: dat weet ik wel. En dat is fout, want dan kun je dingen missen. Daarnaast probeer ik duidelijk te zijn en te leiden door het voorbeeld te geven. Als het nodig is, moet je voorop durven lopen. Verder is integriteit ongelooflijk belangrijk, net als eerlijkheid en mensen in hun waarde laten.

Wat drijft u?
Het geloof in onze Nederlandse maatschappij. Er valt een heleboel af te dingen op hoe wij Nederland hebben ingericht, maar in vergelijking met allerlei andere landen in de wereld hebben we het helemaal niet zo slecht gedaan. Ook ons democratisch bestel vind ik de moeite van het verdedigen waard. Op allerlei fronten. Verdedigen klinkt heel dramatisch, maar daarmee bedoel ik zorgen dat je dat in stand kunt houden.

Wat betekent het voor uw leiderschap om leiding te geven aan een organisatie die onder de radar moet blijven?
Het afleggen van verantwoording is wat ingewikkelder, maar de besluitvorming aan de voorkant is niet anders. Het risico dat je loopt met de operatie moet je steeds opnieuw bekijken en daarbij moet je zorgen dat je er verantwoording over af kunt leggen. Met andere woorden, aan de voorkant bedenken waarom je iets wel of niet doet. In die zin is de sturing niet anders. Wat wel anders is, is de wijze waarop je in staat bent om je interactie met de buitenwereld te organiseren. Er zijn nu eenmaal heel veel dingen waar wij niets over kunnen vertellen, ook al zouden we wel willen. Er zijn gevallen waarin ik met de hand op mijn hart durf te beweren dat wij een aanslag hebben voorkomen. Alleen ik kan er niet over communiceren,

> *“ Als leiders luisteren we te weinig.*

omdat ik dan de wijze waarop we dat gedaan hebben of de mensen die we daarbij ingezet hebben in gevaar zou brengen.

Hoe gaat u om met de media en de druk op verantwoording?
Daar word je wel bedreven in en ook een beetje in gehard. Op een gegeven moment besluit je of je er wel of niet iets over kunt zeggen. Als je besloten hebt om dat niet te doen, is het een kwestie van vasthouden aan de mantra. We leggen verantwoording af in onze openbare jaarverslagen. Ook hebben we een toezichthouder, de Commissie van Toezicht op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten, de CTIVD. Die mag in al onze systemen kijken en met al onze mensen praten. Dat doen ze ook. Die commissie kijkt of wat wij doen binnen de grenzen van de wet valt. Zo ja, dan zetten ze dat in een rapport. En als het antwoord is ‘ja, maar’, zetten ze dat ook in een rapport. En als dat in het openbaar kan, doen ze het in het openbaar en anders in een geheime bijlage. Zij rapporteren aan het parlement. En daarnaast hebben we een parlementaire commissie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Als wij of een minister iets in het openbaar kan verantwoorden, gebeurt dat daar. Dat hele stelsel maakt verantwoording naar buiten mogelijk.

Dat is rationeel. Hoe regisseren jullie de emotie rond inlichtingendiensten?
Voor een deel door proberen opener te zijn over wat je wel kunt vertellen. Het is *part of the game*. De drang, de behoefte aan meer informatie in de buitenwereld is er nu eenmaal en kun je niet stoppen. Dat kunnen wij niet afdoen met: wij zijn een geheime dienst, dus dat trekt allemaal langs onze deur voorbij. Als je vertelt wat je kunt vertellen, neemt dat voor een deel de emotie weg. Voor het andere deel kun je proberen daar wat rationaliteit tegenover te zetten, maar dat helpt zelden.

Wat is uw meest vormende ervaring geweest als leider?
Daar heb ik er heel veel van. Bijvoorbeeld toen aan boord van een marineschip hele onheuse dingen waren gebeurd tussen mannen en vrouwen en ik naar aanleiding van het rapport als plaatsvervangend commandant der strijdkrachten de opdracht kreeg verbeteringen door te voeren. In dat kader heb ik heel veel gesprekken gevoerd met de top van Defensie, maar ook met medewerkers: de soldaten, matrozen, de korporaals. In een van die groepjes zat een marinier. Zo’n typisch Amsterdams mannetje, niet op zijn mondje gevallen. En die zei tegen mij: ‘generaal, ik begrijp dat jullie hoge Pieten allemaal op presentatiecursus moeten, hartstikke goed hoor. Maar hebben jullie ook een cursus luisteren?’. Die knul sloeg de spijker op zijn kop. Als leiders luisteren we te weinig. Als je niet oppast, ben je te snel in het vormen van een mening. De vormende ervaring zit in het feit dat het zo ervaren wordt, in de waarheid die erin besloten ligt en in de vraag die je jezelf gaat stellen: luister ik zelf wel goed?

> *“ Heel veel DG’s zijn zogenaamde beleids-DG’s. En dat is toch een andere manier van werken.*

Topambtelijk leiderschap

Wat is het verschil in leiderschap bij Defensie en de AIVD?
Er zijn verschillen en overeenkomsten, die ook te maken hebben met de organisatie zelf. Bij Defensie is leiderschap gestructureerd, kijk naar de uniformen. Maar schijn bedriegt. Want sterren of strepen op je schouder maken je nog geen leider. Uiteindelijk draait het erom: ben ik in staat te begrijpen hoe de mensen en de organisatie die ze samen vormen in elkaar zitten? De AIVD is een kleinere en daardoor plattere organisatie. Daardoor is de relatie met wat er *deep down* in de organisatie gebeurt wat makkelijker te leggen. Soms maakt dat het ook ingewikkelder. Bij Defensie is de organisatie zodanig gestructureerd en zijn verantwoordelijkheden zo duidelijk belegd dat ik me niet rechtstreeks druk hoef te maken over wat de korporaal met tien man in Afghanistan aan het doen is. Bij de AIVD, gedreven door de Wet op de Inlichtingen- en Veiligheidsdiensten, worden bepaalde tactische handelingen, zoals het aftappen of observeren van iemand, gedaan door de mensen op de werkvloer, maar ik moet daar wel iets van vinden.
Aan de ene kant probeer je die afstand te bewaren, tegelijkertijd dwingt de wet je die afstand steeds te verkleinen. Dat geeft een ander spanningsveld dan bijvoorbeeld bij de Landmacht en maakt het interessanter. En als commandant der Landstrijdkrachten had ik weliswaar regelmatig contact met politici, maar nu zit ik elke week bij de minister-president of spreek ik met fractievoorzitters of ministers. Het contact met de politieke leiding van Nederland is veel intensiever.

Zit u in vergelijking met andere DG’s dan in een andere situatie?
Ik zit sowieso in een andere situatie, omdat wij een uitvoeringsorganisatie zijn. Heel veel DG’s zijn zogenaamde beleids-DG’s. En dat is toch een andere manier van werken.

Vraagt dat andere dingen van een leider?
Ja. Als beleids-DG kun je heel zelfstandig te werk gaan, je stelt een advies op voor de minister. Via de minister moet dat omgezet worden in wetgeving. Uiteindelijk pakt een minister daar rechtstreeks verantwoordelijkheid voor. Hier is de minister wel politiek verantwoordelijk voor wat er gebeurt, maar de directe verantwoordelijkheid ligt bij mij. Die beslissingen kan ik met niemand delen.

Ook niet met de minister?
Nee. Ik geef de minister wel degelijk openheid van zaken over wat er hier gebeurt. Maar ik kan haar niet van elke tactische beslissing deelgenoot maken. Dat zou niet werken omwille van de snelheid en ook niet omdat zij met andere dingen bezig moet kunnen zijn. Bovendien moet zij afstand van mij kunnen nemen en kunnen zeggen: ‘ja, ik neem daar de politieke verantwoordelijkheid voor, maar ik zal die Bertholee eens even een draai om zijn oren geven’.

Wat voor leider heeft de AIVD in de toekomst nodig?
Iemand die begrip kan opbrengen voor wat er gebeurt in zo’n organisatie en het functioneren ervan. Iemand die indien nodig bereid is heel duidelijk te zeggen: we gaan die kant op. Die in moeilijke tijden voor zijn organisatie gaat staan.

Ik zit hier nu zes jaar en ben aan mijn laatste jaar bezig. Als leider moet je nadenken over wat er in de toekomst met de organisatie gaat gebeuren en daar ook je handelen op afstemmen. Waar wil je met de organisatie naartoe, wat is het doel? Je mag als leider nooit denken: na mij de zondvloed.

Wat adviseert u de topambtelijk leiderr?
Laat je niet intimideren door de positie van je ambtelijke of politieke baas. En dan bedoel ik niet intimidatie van persoon tot persoon, maar door de functie. Dat zie ik té vaak gebeuren. En dan denk ik: jij bent hier als DG verantwoordelijk voor. Dit is jouw vakgebied. Zeg dan wat je ervan vindt. Wees onafhankelijk en heb lef.