

‘Rechtop en trots in een pak dat past’

Interview met Elanor Boekholt-O’Sullivan

Leonie Boskeljon-Horst en Maarten Katsman

Topvrouw van het Jaar luitenant-generaal Elanor Boekholt-O’Sullivan wil van ‘de uitzondering de norm maken’: Defensie moet een organisatie zijn met mannen en vrouwen, waarin het normaal is dat iedereen passende kleding, uitrusting en onderwijs heeft. Daarnaast kan er op loopbaangebied veel verbeteren. Om carrière te maken moet iedereen dezelfde stappen doorlopen met dezelfde eisen, en volgens de generaal blijft veel talent daardoor onbenut of niet optimaal ingezet. Bovendien is het met te weinig differentiatie in de werving haast onmogelijk de 9.000 vacatures bij Defensie te vullen. Een oplossing, zegt Boekholt-O’Sullivan, kan zijn om meer commercieel te denken en meer in te zetten op de ontwikkeling van specifieke talenten in plaats van een standaard of mal.



Luitenant-generaal Elanor Boekholt-O’Sullivan

FOTO TALENT NAAR DE TOP

In september vorig jaar werd Boekholt-O’Sullivan uitgeroepen tot Topvrouw van het Jaar, een verkiezing die vrouwelijke directie- en bestuursleden zichtbaar maakt om rolmodellen voor jonge vrouwen te creëren.¹ Overigens werd de generaal zelf liever tweede, om uit de schijnwerpers te blijven. ‘De verkiezing is eervol, vooral de mooie woorden van de jury, maar ik vind het fijner om te applaudisseren voor de goede andere kandidaten dan zelf op het podium te staan.’ Hoewel niet verplicht, gelden er verwachtingen van de Topvrouw tot de volgende verkiezing. ‘Ik kan maatschappelijk iets betekenen voor vrouwen, maar dat vind ik te veilig, een *easy way out*. Ik wil dapper genoeg zijn om de eigen defensieorganisatie te raken en iets te betekenen voor vrouwen bij Defensie’, zegt Boekholt-O’Sullivan.

Uitzonderingen normaliseren

Een van de manieren om dat te doen is aandacht vragen voor kleding en uitrusting voor vrouwelijke militairen, die nog steeds niet voldoen aan wat zij nodig hebben. ‘Dat is geen doel op zich, want iedereen binnen Defensie vindt iets van dit onderwerp. Door over dit onderwerp te praten raak je eigenlijk ook direct de cultuur van de hele organisatie.’ Boekholt-O’Sullivan gooid spreekwoordelijk een steen in de vijver door de stropdas, onderdeel van het uniform, niet meer te dragen. ‘Ik vraag om *passende* kleding, niet dat het alleen maar past.’ Het staat symbool voor een breder probleem binnen Defensie. ‘Als vrouw rond blijven lopen in niet passende kleding is accepteren dat je een uitzondering bent.’

Om dat te veranderen is het nodig de zaken waar vrouwen tegenaan lopen te normaliseren. Dat je als vrouw niet meer zelf naar een kleermaker toe moet, maar dat passende kleding gewoon beschikbaar is binnen Defensie. Neem het scherfvest, waarvan het Centrum voor Mens en Luchtvaart (CML) onlangs een model heeft gepresenteerd.² ‘Aan tafel was het soms ongemakkelijk’, zegt Boekholt-O’Sullivan, ‘omdat het ging over borsten en cupmaten. Daar moet je gewoon rekening mee houden in het ontwerp,

want het doet pijn als zo’n vest niet goed zit. Je moet dit soort vraagstukken niet alleen bij vrouwen neerleggen. Alleen door in de hele organisatie hierover te praten normaliseren we het onderwerp en kunnen we de uitzonderingspositie van vrouwen doorbreken. Maak van de uitzondering de norm, zorg dat we als organisatie zowel voor mannen als vrouwen goed zijn geëquipeerd.’ Voor sommigen lijkt kleding misschien een triviaal onderwerp, maar ‘als je je lekker voelt in je kleding, loop je rechtop. Waarom zou het erg zijn als onze vrouwelijke militairen rechtop lopen, vol trots, in een pak dat past? Ik zie het probleem niet.’

De ‘uitzondering als norm’ is meteen ook het antwoord op de vraag die kolonel Ted Meeuwssen (commandant-CML) stelde aan Boekholt-O’Sullivan toen hij zelf onlangs werd geïnterviewd, namelijk de vraag wat het ultieme doel is dat zij als Topvrouw van het Jaar wil bereiken voor vrouwen bij Defensie.³

Militaire carrières op de schop

Hoe kijkt Boekholt-O’Sullivan verder aan tegen de positie van vrouwen in de samenleving en bij Defensie in het bijzonder? ‘Als maatschappij zijn we strenger voor vrouwen dan voor mannen. Ambitieuze vrouwen, of vrouwen die op een andere manier afwijken van de norm, krijgen strengere eisen opgelegd door zichzelf, door mannen, en door andere vrouwen.’ De ingrediënten die leiden tot gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen zijn volgens haar ‘gelijke betaling, gelijke posities, en dezelfde weg daarnaartoe kunnen volgen’. Op het eerste oog ‘kan Defensie voor militaire functies gelijke betaling afvinken, want bij een bepaalde rang hoort een bepaald salaris, dat staat voor iedereen

- 1 ‘Verkiezing Topvrouw van het Jaar 2023’, zie: <https://www.topvrouwvanhetjaar.nl/>.
- 2 Ministerie van Defensie, ‘Passende uitrusting voor vrouwelijk militairen krijgt vorm’, 9 februari 2024. Zie: <https://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2024/02/09/passende-uitrusting-voor-vrouwelijke-militairen-krijgt-vorm>.
- 3 Leonie Boskeljon-Horst, Freek Groen, en Maarten Katsman, ‘Optimaliseren van het belangrijkste wapensysteem: de mens’, *Militaire Spectator* 193 (2024) (3). Zie: <https://militairespectator.nl/artikelen/optimaliseren-van-het-belangrijkste-wapensysteem-de-mens>.

‘We stellen eisen die passen bij de militair als generalist, klopt dat beeld nog wel?’

vast. Maar misschien duurt het langer voor vrouwen om bij een bepaalde rang uit te komen. Zaken als een mogelijke kinderwens worden wellicht door anderen voor ze ingevuld, of men verlangt van vrouwen dat ze toch nog een andere functie vervullen voordat ze in aanmerking komen voor bevordering. In dat geval is er feitelijk toch sprake van ongelijke betaling. Mogelijk speelt dat toch binnen Defensie, dat vrouwen er langer over doen om een bepaald niveau te bereiken, ik weet het niet.’

Concreet stelt Boekholt-O’Sullivan de vormgeving van loopbanen binnen Defensie aan de kaak. Door die anders in te richten kan Defensie als werkgever aantrekkelijker worden, niet alleen voor vrouwen maar voor iedereen. ‘Ik gun het onze organisatie, mannen en vrouwen, dat we met een frisse blik kijken: past de manier waarop carrières verlopen nog in deze tijd? Rendeert talent pas aan het eind, in een ultieme functie waar een hele loopbaan lang naartoe wordt gewerkt? We stellen eisen die passen bij de militair als generalist, klopt dat beeld nog wel? Moeten militairen per se functies vervullen in Den Haag, of wil je daar de meest getalenteerde voor dit type werk, een soort ambtelijke loopbaan voor militairen? En dan misschien ook

langer dan de “normale” drie jaar? Voor sommigen staat het werk hier bij het Directoraat-Generaal Beleid (DGB) ver af van de uitvoering van de organisatie, anderen vinden het fantastisch. Een van de dingen die ik zelf hier heb geleerd, is dat het echt een ander vak is. Ik weet nog niet hoe we het kunnen organiseren, maar we moeten kijken hoe we iemand succesvol een heel ander soort traject kunnen laten doorlopen dan we gewend zijn.’

Welbeschouwd kan Defensie leren van commerciële organisaties, aldus Boekholt-O’Sullivan. ‘Militairen worden nu opgeleid als generalisten die niet alleen in alle rollen inzetbaar zijn, maar er ook goed in zijn. Dat kun je anders benaderen. Als je alles goed kunt en daar een acht voor scoort, maar op één terrein blink je uit met een tien, dan is het toch gek als je werkgever daar niet op inzet? De commerciële sector gaat wel op die manier om met talenten en laat ze, zoekend naar die ‘tien’, excelleren op de meest rendabele plek. Dat zouden wij bij Defensie ook moeten doen. Als we niks veranderen aan het loopbaanbeleid gaan we de vele vacatures niet vullen.’

Om die vacatures te vullen kan Defensie, naast andere soorten loopbanen creëren, proberen meer verschillende groepen aan te spreken. De generaal startte onlangs een enquête op LinkedIn om in beeld te krijgen hoe vrouwen denken over Defensie, en dan vooral de vrouwen die niet overwegen bij Defensie te werken. Ruim 3.000 vrouwen lieten van zich horen, en daar kwamen beelden uit als ‘hiërarchie, fysiek, masculien, stoer, en oorlog’. Daarom overwegen deze vrouwen geen stap naar Defensie. Overigens passen de masculiene competenties ook niet bij alle mannen. ‘Ik zeg niet dat we mensen moeten werven die op geen enkele manier geassocieerd willen worden met oorlog, dat kan niet’, aldus Boekholt-O’Sullivan, ‘maar we worden een aantrekkelijker werkgever als we differentiëren op verschillende profielen. We hebben een grote groep nodig die voldoet aan het “normale” profiel van militairen, het gaat immers om oorlog, over vechten en leven en dood. Maar in de ondersteuning van die groep kunnen we heel goed een ander type gebruiken.’



'Maak van de uitzondering de norm, zorg dat we als organisatie zowel voor mannen als vrouwen goed zijn geëquipeerd'

FOTO MCD, HILLE HILLINGA

De 'spotlight-paradox'

Uit een defensie-breed onderzoek naar 'just culture' en sociale veiligheid,⁴ onderdeel van de Academische Werkplaats Just Culture Defensie, komen drie visies naar voren over vrouwen bij Defensie: 1) dat is prima, zolang ze voldoen aan de (masculiene) norm; 2) vrouwen worden gewaardeerd om hun unieke vrouwelijke eigenschappen, maar komen daardoor vooral op 'softe' posities terecht; en 3) vanwege vrouwen

bij Defensie moeten normen en competenties veranderen. Dit laatste lijkt aan te sluiten bij de aanpak van Boekholt-O'Sullivan. 'Ja, maar we moeten voorkomen dat er separate lijstjes met competenties ontstaan voor vrouwen en mannen. Stop met mallen, maar richt op het individu binnen de begrenzing van het uniform.'

⁴ Zie Dr. L. Boskeljon-Horst, dr. E.M. van Baarle en dr. A. Snoek, 'Helden zonder schurken. Een op herstel gerichte just culture in de praktijk', *Militaire Spectator* 193 (2024) (4).

Hetzelfde onderzoek maakt enkele paradoxen duidelijk, bijvoorbeeld de 'spotlight-paradox': gebrek aan aandacht houdt structurele problemen in stand, maar om bewustwording te creëren moeten individuen in de spotlights

staan en dat willen ze liever niet. Hoe kijkt de generaal hier tegenaan? 'Ik heb mezelf in de schijnwerpers geplaatst door die stropdas af te doen. Ik wist dat ik forse kritiek zou krijgen. Het chagrijn van de (veelal mannelijke) critici



ging vooral om het feit dat ik dan eigenstandig het uniform aanpas, maar ik doe het niet voor hen. Kritiek komt vaak voort uit onwetendheid, niet uit onwil. Als we het uitleggen snappen mensen dat het vrij gek is

dat vrouwen zelf naar de kleermaker moeten om passende kleding te krijgen. De nieuwsgierigheid en bereidheid van anderen om te leren vind ik heel mooi om te zien.'





Elanor Boekholt-O'Sullivan tijdens een van de feedbacksessies van de LinkedIn-enquête met studenten, jong-professionals en vrouwelijke collega's

Ze vervolgt: 'Het liefst groeit zo iets bottom-up in de organisatie, maar soms moet het top-down om iets te bereiken. Dat betekent: zelf het probleem benoemen, zelf actie ondernemen (stropdas af), en zelf de tegenwind incasseren. Wat dat betreft heb ik één stelregel, en die is dat je alleen jezelf "voor de bus gooit". Van anderen kun je dat niet vragen, omdat zij dan problemen kunnen krijgen met hun eigen leidinggevend. Vervolgens werk je aan de oplossing, in dit geval zijn we bezig met een alternatief dagelijks tenue waar geen stropdas bij hoort.'

Differentiatie en ontplooiing van individuen binnen het grotere geheel vormden de rode draad in het gesprek met Boekholt-O'Sullivan. Dat blijkt ook uit haar wens voor de volgende generatie leiders: 'Het zou mooi zijn als

cadetten, mannen en vrouwen, iets minder bezig zijn met worden wat de organisatie van ze verlangt, en iets meer met wie en wat ze zelf willen zijn. Vrijwel alles is al voor ze vastgelegd: eisen aan sportprestaties, studieresultaten, et cetera, alleen *wie* je bent nog niet.' Voor vrouwen heeft de generaal aanvullend advies: blij jezelf, blij uniek. Vrouwelijke militairen moeten ook gewoon vrouw kunnen zijn, al snap ik waarom sommigen zich soms misschien masculiener gedragen dan ze zijn, om aan een norm te voldoen. Dat zou niet nodig moeten zijn.' Om dat te bereiken moeten er net als zij deed met de stropdas meer stenen in de vijver worden gegooid, en dus vraagt Boekholt-O'Sullivan aan een volgende interviewkandidaat: 'Welke steen?' ■