



Staking a Claim: Female Managers' Career Making in Male-Dominated Work Environments

GERTIE WIERSMA



Staking a Claim: Female Managers' Career Making in Male-Dominated Work Environments

Gertie Wiersma (519268)

Parttime Master Bedrijfskunde

Rotterdam School of Management

Erasmus University Rotterdam

Coach: Dr. Mariëtte Kaandorp

Co reader: Dr. Anne Burmeister

Submission date: August 21st 2020



Disclaimer

The copyright of this Master Thesis rests with the author, Gertie Wiersma (519268), and it is the author who is responsible for the content. The Rotterdam School of Management (RSM) and the Erasmus University Rotterdam cannot be held liable for the content of this research as RSM and the Erasmus University Rotterdam are only responsible for educational coaching.

Acknowledgements

My heartfelt thanks go out to both Dr. Mariëtte Kaandorp, my coach, and to the thirteen amazing women who were kind enough to share their time and their personal experiences with me. Without either, this thesis would not exist in its present form. As I am unable to make a choice who deserves the honour of being acknowledged first, I will use, as applied in the rest of this thesis, inductive reasoning and will move from the particular to the general, in this case from the individual to the group.

I am immensely grateful to Mariette for the structure she brought to my thinking processes, for the insightful and mind-broadening advice during our coaching sessions, and for being a warm and humorous coach who handled my fuzzy way of thinking while I talk with admirable equanimity.

I am equally grateful to all thirteen participants of this study, who not just took time off from their demanding jobs (and in several cases insisted on follow-up meetings to be able to complete their stories) but who asked to be kept informed of the progress and results and actively followed up on that in the period between the interviews and this thesis being submitted. I was deeply touched by their willingness to be wholeheartedly open and to share their personal experiences with me. I salute them in my own way, with the cover of this thesis: what excellent women grew out of these beautiful girls.

A very special word of thanks to Dr. Anne Burmeister as well, who, without having read a single letter and on the strength of my research subject alone, agreed to be my co-reader. I hope I have not disappointed your expectations.

And finally, I would like to thank my friends, who supported me and stood by me, and who kept reassuring me that I would get through these two years, and to express my particular gratitude to my loving mother, who never lost faith in me nor in this project, and whose unconditional trust inspired me to try and be the very best I can be.

Table of content

Abstract	2
Introduction	3
Theoretical Background	5
Social Cognitive Career Theory	6
Social Comparison Theory	7
Role Models	7
Gender Differences	8
The Glass Ceiling	9
Gender Differences and Gender Identity	9
Gendered Organizations and Gender Inequality	10
Methods	11
Research Approach	11
Research Setting and Data Collection	12
Validity and Reliability	14
Data Analysis	14
First order codes	15
Second order themes	18
Findings I	29
Starting out	29
Learning the ropes	33
Staking a Claim	35
Paving the Way	36
Getting In	37
Findings II Influence on female managers' experiences	38
Discussion	40
Contributions	46
Limitations and Future Research	47
Conclusion	48
Bibliografie	50
Appendix II Sampling	57
Appendix III Respondents background, age, & family composition	58
Appendix IV interview topics (NL)	59

Appendix V interview topics (EN)	61
Appendix VI interview transcriptions	63
Interview D02	73
Interview D03	84
Interview D04	104
Interview D05	121
Interview D06	134
Interview D07	143
Interview D08	161
Interview D09	171
Interview D10	186
Interview D11	204
Interview D12	217
Interview D13	232
Appendix VII Full overview first order codes and second order themes	242

Abstract

Logistic Service Providers depend, as do all companies who rely at least in part on human interaction for their business operations, on the availability of human agents for the coordination and management of their human and mechanical resources. In the specific field of industry of Logistics, only 5% of management positions is being filled by women and they are often the first female to hold a managerial position in this male-dominated work environment. Existing literature on career-making, role models, and gender differences offers information that is mainly based on quantitative and deductive research, and has its focus on theorisation and conceptualization. Few studies have taken a qualitative, inductive approach, while this is eminently suitable to capture the full richness of human experiences.

This study aims to answer the following research question: **What are the experiences of female managers in the Supply Chain sector when starting and subsequently expanding their careers, in the absence of same-gender role models?**

Data analysis of interviews with thirteen female managers working at a Logistic Service Provider shows, through the five different but interconnected phases of 'Starting Out', 'Learning the Ropes', 'Staking a Claim', 'Paving the Way' and 'Getting In', the effect of the absence of role models on the levels of self-efficacy of the respondents, as well as on the behaviour and attitudes of male co-workers and peers. Furthermore, the effects of gender beliefs are shown to have an equally large impact.

This study contributes to literature on role models, career-making and gender beliefs through its insights on the combined effects of gender beliefs and a lack of role models in women's careers, and the evidence of the resilience and determination this evokes in female managers. The results also form an important contribution to Higher Management and HR departments of male-dominated sectors of industry who aim to engage more female managers.

Keywords: Role Models, Male-Dominated Work Environments, Female Managers, Career-Making, Gender Beliefs

Introduction

According to the 2018 Emancipation Monitor, a periodically updated report published by the Dutch Central Bureau of Statistics (CBS), women make up 49,8% of the total working-age population (all men and women between the ages of 15 and 65) in the Netherlands (Portegijs & Van den Brakel, 2018). In 2001, only 54% of the women within that age group worked in a paid job and even further back, in 1980, only 30% of all women between 15 and 65 had a paid job for at least 12 hours per week or more (Van der Valk & Boelens, 2004). In terms of labour participation, women certainly have come a long way. However, large differences remain between men and women in other aspects of the workplace, such as different unequal remuneration for similar types of functions, underrepresentation of women in traditionally male-dominated sectors of industry and lower participation of women in (higher) managerial functions.

The term managerial functions refers to those functions that primary involve planning, coordinating, directing and evaluating activities (Portegijs & Van den Brakel, 2018). In 2017, 6% of the working population in the Netherlands was registered as working in a managerial role. Of all working women, only 3%, compared to 8% of all working men, are listed as manager. A large part of those 3% work in either healthcare or government services, where approximately 80% of all managers is female. In all other sectors of industry, women are underrepresented on managerial levels, both in comparison to male managers and compared to the overall composition of the workforce in the sector (Portegijs & Van den Brakel, 2018). On the highest levels of management, the Boards of Directors and the Supervisory Boards, 15% of the functions in the 5.000 largest companies in the Netherlands are taken by women (Jongen, Merens, Ebregt, & Lanser, 2019). In certain sectors of industry, the imbalance in representation by women in managerial roles surpasses national averages. For instance, in Logistics and Transport, a subsection of the Supply Chain industry sector, 26% of all positions are filled by women, against only 5% of the managerial roles (CBS, 2020). In a field of industry where the number of vacancies for positions on all levels of the workplace, including managerial roles, have doubled between 2017 and 2019 (Couzy, 2018), a substantial part of the Dutch working population is not being used to its full potential.

The numerous attempts of the Dutch government to persuade women to choose vocational training in fields that are traditionally seen as male-dominated, such as Science, Technology, Engineering, and Math (STEM), and transport- and supply chain related studies, have born fruit over the years. In 2007, less than 15% of all first-year college STEM students were female, in 2018 this had increased to almost 20%. Within university studies in the fields of STEM and ICT, the share of female first year students increased from 26% in 2007 to 36% in 2018. But after completing a technical, construction or production-industry related study, only 25% of female graduates end up working in a sector related to those studies, compared to more than 50% of male graduates of the same types of study (Portegijs & Van den Brakel, 2018).

What then are the experiences of the women who *do* decide to start to work in a male-dominated work environment? How do they choose their field of work, how do they experience being of a different gender than the majority of their colleagues? And, how do they experience having ambitions and wanting to develop their careers?

Literature suggests multiple influences on the development of both vocational training choices and subsequent career choices. Social Cognitive Career Theory or SCCT (Lent, Brown, & Hackett, 1994) holds that career development consists of interlinked aspects concerning the formation of interests, selecting academic and career options, performance and persistence in the chosen pursuits and satisfaction and well-being in the chosen context. Of the three most important personal motivational mechanisms, self-efficacy and outcome expectations stand for respectively the questions 'Can I do this?' and 'What will be the outcome if I do this?'

Social Comparison Theory (Festinger, 1954) states that individuals assess their own capabilities and perspectives by comparing them to those of others whom they consider as similar. Role models and mentors can play an important role in creating a sense of self-esteem based on personal performances and in providing images of and interaction with similar others whom individuals can observe in performing (Gibson, 2004). Furthermore, literature on role models states that role models can provide an image or vision of successful future selves and can provide information regarding occupational

options. This may be of particular importance for women, as men are already dominantly visible in much of the public space (Eccles, 1987; Horgan, 1989; Lockwood, 2006). This existing body of literature shows us how children, adolescents and adults come to form and refine vocational and career choices and it shows the importance in that process of images of others that they perceive as similar to themselves. It is, however, mainly quantitative in nature.

Literature on the career experiences of women, both as students and later in working life, describes diverse concepts such as the glass ceiling, the physically invisible barrier that prevents women from reaching the same heights as men, the gendering of organizations, and the gender-biased way organizations are organized, which lead to female performance being perceived differently, and cultural and societal beliefs on gender differences, which influence career choices and subsequent career development.

There is, however, not much literature on the experiences of women when starting out, and further expanding a career, in an environment with very few or even without female role models at all. What do female managers in male-dominated sectors of industry such as Logistics and Transport experience during career-making? Identifying these experiences, obtained through in-depth, semi-structured interviews and analysing them in order to conceptualise common themes will provide a relevant addition to literature on career-making and role models, and to the Logistics and Transport sector, as this informs this particularly male-dominated sector about ways to engage (more) female managers.

This paper therefore aims to answer the following research question: **What are the experiences of female managers in the Supply Chain sector when starting and subsequently expanding their careers, in the absence of same-gender role models?**

Theoretical Background

A large body of literature describes education- and career choices, the influence of observable similar others on the self and the impact of role models on self-esteem. There is extensive literature available on the experiences of female employees and managers with regard to equal representation

and equal opportunities in the workplace and the impact of cultural and societal beliefs about gender differences. According to various theories, the impact of role models can lead an individual to enhance their self-efficacy and provide feedback when learning, and allow them to place oneself socially, based on the examples of others seen from up close and afar. Role models also mitigate stereotype threat and enhance performance. Cultural and/or societal beliefs regarding the roles, abilities, career choices and ambitions of women manifest themselves in self-imposed constraints and both implicit and explicit barriers encountered during career-making. This section explores various theories and concludes with examples of why further research on the experiences of female managers at the start and subsequent expansion of their careers is necessary.

Social Cognitive Career Theory

Based on Bandura's Social Cognitive Theory (Bandura, 1986), Social Cognitive Career Theory (SCCT) holds that career development consists of four interlinked aspects: formation and elaboration of career-relevant interests, selection of academic and career choice options, performance and persistence in educational and occupational pursuits and satisfaction and well-being in educational and vocational contexts (Lent, et al. 1994). Both Social Cognitive Theory and SCCT assume that when people believe that they have the necessary capabilities to perform and the outcomes of their effort are positive or desired, they are likely to try out and continue behaviours (Bandura, 1986; Lent & Brown, 2013). Social Cognitive Theory recognizes self-efficacy, outcome expectations and goal representations as the three social cognitive mechanisms that seem particularly relevant for career development (Lent et al., 1994).

Self-efficacy can be described as an answer to the question 'Can I do this?' and is seen as a dynamic set of beliefs, specific to a particular task or performance domain (Lent et al., 1994). Self-efficacy beliefs develop from four informational sources, of which personal accomplishments (experiencing outcomes of personal performances and vicarious learning (e.g. learning by observing similar others fail or succeed at particular tasks)) are considered the most influential (Bandura, 1982; Lent et al., 1994).

The description of the effects of self-efficacy described in SCCT is primarily focused on the stages of interest formation and the selection of either academic or career choices but do not include those effects during the continuance of an already chosen career path. For the purpose of answering the central question of this research paper, the effect of evaluating one's career choices without possible role models to whom one's self-efficacy can be compared warrants further research.

Social Comparison Theory

Social Comparison Theory (Festinger, 1954) states that individuals assess their own capabilities and perspectives by comparing them to those of others they consider as similar. The concept consists of three major processes: (1) acquiring of social information, (2) thinking about the acquired information in relation to the self and the other, and (3) reacting to the acquired information, either cognitively, affectively or behaviourally. Acquiring social information consists of either seeking (actively looking for a relevant other or for information regarding a particular direction), encountering or constructing. Thinking about social information not only involves people in the immediate vicinity of the self, but can also involve people further removed, for instance people one reads or hears about. The 'thinking about' stage produces a judgment about one's standing relative to another person and the significance of that standing. For example, evaluating one's chances on the career ladder may involve comparing the length of one's career to that of others, as duration of employment can be an indicator for career progression (Wood, 1996).

The concept of comparing oneself to others, or comparing others to perceived versions of oneself, hinges on recognizing enough of oneself in others to compare oneself to them. When women managers are the proverbial odd one out, what constitutes 'enough', and how do they cope when the people surrounding them are too dissimilar for comparison? Further research into the experiences of women managers would appear appropriate.

Role Models

Role models and mentors can play an important role in creating a sense of self-esteem based on personal performances and in providing images of and interaction with similar others whom

individuals can observe in performing (Gibson, 2004). This is in part based on the satisfaction individuals derive from perceived similarity to another person and in part on the fact that role models can offer information regarding the roles individuals are expected to play, the performance they are expected to achieve and the skills and expertise they are expected to possess. By observing how others conceive of their selves, one may form a more tangible concept of possible future selves (Gibson, 2004). Role models can therefore provide an image or vision of successful future selves and provide information regarding occupational options (Eccles, 1987).

The mere presence of what Fisher calls 'Moral Faith' (Fisher, 1988) regarding perceived personal characteristics, abilities or achievements can be enough to transform someone into another person's role model. For people to act as a role model, reciprocity (that is needed for someone to act as mentor) is therefore unnecessary (Levinson, Kaufman, Clark, & Tolle, 1991). Having role models, even fictional ones, has been proven to mitigate the effects of stereotype threat, which is the effect that negative stereotyping has on the pressures to perform for individuals who regard themselves as being part of the stereotyped group (Lockwood, 2006; Marx & Roman, 2002).

In the literature on role models, both negative stereotyping and stereotype threat are frequently mentioned. The lack of 'normalcy', for want of a better word, of minority groups' presence in specific functions or roles creates the need for role models as performance enhancers or as mitigators of negative stereotype effects. How is that lack of normalcy experienced by members of the minority group, though?

Gender Differences

Multiple studies have been published on the lack of female representation in the higher echelons of management (the so-called glass ceiling; Cotter, Hermsen, Ovadia, & Vanneman, 2001), on how cultural and societal beliefs about gender differences influence career choices and subsequent career development (Correll, Constraints into Preferences: Gender, Status and Emerging Career Aspirations, 2004; Ely, 1995; Ridgeway, 2001; Ridgeway & Correll, 2004; Serron, Silbey, Cech, & Rubineau,

2016) and on gendered organizations and gender (in-)equality in the workplace (Acker, 1990; Benschop & Doorewaard, 1998; Moss Kanter, 1977; Sools, Van Engen, & Baerveldt, 2007).

The Glass Ceiling

The glass ceiling, as mentioned in Cotter et al. (2001) refers to the *“unseen, yet unbreachable barrier that keeps minorities and women from rising to the upper rungs of the corporate ladder, regardless of their qualifications or achievements”* (Cotter et al., 2001, p. 656). This unbreachable barrier does not just keep women from reaching the highest echelons of leadership, but can also appear in salary differences, and levels of authority. Cotter et al. (2001) argue that the glass ceiling effect becomes most apparent in the advancement of careers. When moving on in one's career, moving up into a higher authority and/or a better paid position becomes increasingly difficult (Cotter et al., 2001)

Gender Differences and Gender Identity

Ridgeway (2001) defines gender as *“more than a trait of individuals, gender is an institutionalized system of social practices for constituting males and females as different in socially significant ways [...]”* (Ridgeway, 2001, p. 637). In later work, she added unequal social relations to this definition: *“[...] gender is an institutionalized system of social practices for constituting people as two significantly different categories, men and women, and organizing social relations of inequality on the basis of that”* (Ridgeway & Correll, 2004, p. 510). Furthermore, gender stereotypes contain status beliefs, which, according to Expectation States Theory, are shared beliefs about the societal position, social significance and general competence of specific groups compared to another group. Gender stereotypes are at the basis of perceived gender differences or inequality (Ridgeway, 2001) and are not merely descriptive (how men and women *are*) but prescriptive (how they *ought to be*). Gender beliefs form the basis for what ‘most people’ believe is true about the competences of men and women (Correll, 2001), and influences an individual's expectations in being treated accordingly, even when not personally believing in the alleged allocation of competences (Correll, 2001). In a study on professional socialization in the field of Engineering, Serron et al. (2016) describe the processes

through which new entrants to a profession gain technical knowledge and skills, and the attitudes and behaviour patterns inherent to that profession's culture, how repeated day-to-day exposure to male-dominated cultures encouraged male students in their existing affiliation with this field of work, while estranging female students (Serron et al., 2016).

When confronted with gender status beliefs attributing performance to 'natural ability', Correll (2004) found that this led to women doubting their competence to perform specific tasks, even though their actual performance was equal to that of male participants. Furthermore, women are less inclined to choose careers in which competence in those specific tasks are seen as necessary (Correll, 2004).

Gendered Organizations and Gender Inequality

According to Acker (1990), organizations are not gender neutral but rather constructed on the ideal-type of a disembodied worker (working full-time, highly qualified, work-oriented), which is formed on the image of a male worker (Acker, 1990). Benschop and Doorewaard (1998) further expand on the ostensible gender neutrality in organizations by describing what they call 'gender subtext', partly concealed, power-based gendering processes through which gender inequality continues to exist in organizations, despite persistent perceptions of equality (Benschop & Doorewaard, 1998). Their study references Moss Kanter's tokenism theory (Moss Kanter, 1977), describing heightened pressure to perform, differences from male peers being enlarged and being seen as representatives of gender-stereotyped roles as the effects of being one of very few women in higher management positions (a 'token position') among a male majority (Benschop & Doorewaard, 1998; Moss Kanter, 1977)

Benschop and Doorewaard (1998) also note that the criteria needed to qualify for promotion, although worded in gender-neutral terms, describe male behaviour, which often leads to women being considered 'not quite there yet' when it comes to promotions (Benschop & Doorewaard, 1998). Furthermore, Sools, Van Engen and Baerveldt (2007) mention that the processes that identify managers as ambitious or successful, may not be gender-neutral, as "*people perceive successful*

leaders similar to men, not women" (Sools et al., 2007, p. 415). They describe the dilemmas faced by female managers wanting to climb the corporate ladder as a double bind: adapting to the prevailing masculine characteristics of successful managers conflicts with their female gender roles, while at the same time that same female gender role is seen as unsuitable to become an adequate leader (Sools et al., 2007).

In conclusion, even though all mentioned theories, perspectives and concepts bring ample information to the table regarding the ways in which individuals shape their career and vocational choices and, in the wake of those choices, their self-images and how they both regard and experience the expectations of society regarding their performances, skills, and expertise in their chosen fields, there is of yet too little known of what those experiences are when individuals find themselves wanting to move up in a male-dominated work environment, with limited opportunities to relate to similar others in their immediate professional surroundings. A single qualitative study aimed at identifying what female managers experience while being the subject of the abovementioned topics has so far not been published.

Further research is therefore needed to adequately answer the question **What are the experiences of female managers in the Supply Chain sector when starting and subsequently expanding their careers, in the absence of same-gender role models?**

Methods

Research Approach

This paper aims to capture the personal experiences of female managers. Qualitative research, concerned as it is with interpreting and understanding reality as a social construct (Eriksson & Kovalainen, 2014), is therefore well suited. For this paper, emphasis lies on the personal experiences of female managers. Interviewing women from different backgrounds and different ages, who work in different Business Units and different occupations, their gender and the company for which they work being the single uniting aspects, allows for the incorporation of a broad range of personal experiences. Their narratives, defined as *"discourses [...] that connect events in a meaningful way for a definite audience and thus offer insights about the world and/or people's experiences of it"*

(Eriksson & Kovalainen, 2014, p. 218) form the source of data for this paper. By means of thematic narrative analysis, this data is then organized and structured in such a way that common themes, recurring in all narratives and relevant to the research question, can be developed (Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Jaspersen, 2018).

Research Setting and Data Collection

Logistic Service Providers are companies that supply transport, warehousing, distribution and related services to other companies within a supply chain (Van Leewen & Jacobs, 2015). Core activities of logistic providers are receiving, storing and gathering goods until those goods, correctly assembled according to order, are transferred to last-mile delivery services at the appropriate time.

26 % of all positions are filled by women, while women make up only 5 % of the managerial roles (CBS, 2020). The limited availability of labour poses a risk to the economical growth of the sector (Couzy, 2018) and it is therefore highly desirable to retain employees, especially those with experience, training and/or affinity and preferably all of these. With the current extent of women's participation in jobs in this specific sector, it would benefit the sector if more women are recruited and retained. This research will be carried out within XPO Logistics (hereafter XPO), one of the leading Warehousing and Logistics companies in the Netherlands and current employer of the author of this paper. Fourteen respondents were invited to participate and a total of thirteen respondents agreed to be interviewed. Table 1 shows the participating respondents, their current position within the company and the female to male ratio within their respective functions.

Data was collected using semi-structured interviews and a limited amount of company documents and data pertaining to the workforce composition of XPO. Respondents were invited to participate by e-mail with a short introduction to the researcher, the reason for the interview and the topics. Each interview was conducted in person and at the respondent's regular workplace. At the beginning of each interview, permission for recording the conversation was asked and given. Each interview started with an explanation of the rules of confidentiality and an assurance of anonymity in the version of the paper shared with the company. All respondents accepted these rules. The

interviews lasted between 50 and 150 minutes, and all but two were taken in one session. The interviews were set up to address five different topics: family and home-life of the interviewees, their primary and secondary education, further education and career choices, experiences when first starting to work, and experiences in their current work environment.

Respondents were selected based on gender, current function and the location of their regular workplace. XPO currently has seventeen sites in the Netherlands and eleven sites in Belgium, divided into five different Business Units. The Business Unit Directors in charge of these conglomerates of sites have a wide span of control, and as each Director has their specific personality and style of leadership, this needed to be reflected in the choice of sites. Ultimately, the availability of female managers within a specific Business Unit was defining for the final selection. Respondents were between 30 and 53 years old. Appendix III shows the respondents' background, age, previous employers, current organizational tenure and family composition.

At the time this research was conducted, the author of this paper had been employed by XPO Logistics in a managerial function for over three years. Being both female and working in the same male-dominated environment as the respondents, the author can be viewed as an integral part of both the process and its end product (Galdas, 2017). The interview questions were devised in such a way that confirmation bias (*"tendency for people to favour information that confirms their preconceptions or hypothesis regardless of whether the information is true"*) (Cambridge Dictionary, 2020) was avoided as much as possible. Questions with regard to choices and experiences were deliberately kept neutral, without reference to expectations or circumstances and without mention of gender and possible influence thereof. Only when asked about the composition of family, classes, and work-teams was the female to male ratio mentioned explicitly. Inevitably, especially during the interviews, the personal experiences of the author/interviewer were apparent, for instance in the unspoken mutual understanding of the company structure, a shared perception of several older male colleagues as slightly old fashioned in their approach towards female colleagues and an explicitly shared delight in having female colleagues in Logistics.

Validity and Reliability

In order to ensure validity for this qualitative research, the coding and subsequent analysis phase are described extensively, followed by triangulation of the research findings against existing concepts from literature. As far as generalization is concerned, i.e. the possibility to extend the results of this research to a wider context, available data on Logistic Service Providing companies within the Netherlands suggest that the female to male ratio of other Logistics companies is similar to the company used for this research. There are of course dissimilarities in respondents' narratives, which are partly attributable to the uniqueness of respondent's character, life story and background, but there are enough similarities to presume that the same aggregated themes proposed in this paper would result from a similarly set-up study in another Logistics company. It would of course be wise to replicate this study in other companies in order to confirm that presumption.

As described in the section 'Research Setting and Data Collection', the influence of the author's biases and presuppositions were minimized as much as possible to increase the reliability of this paper.

Data Analysis

In order to make optimal use of the multitude of voices, interviews were transcribed verbatim, using the original recordings and transcription software (sonix.ai). After transcription, the data was analysed in ATLAS.ti, using open coding, in order to identify concepts related to female career making in a male-dominated work environment. Even though the interview set-up consisted of a structured sequence of topics and questions, the interviews themselves followed the flow of conversation, with the interviewer returning to specific topics when sidetracks seemed to be exhausted. As a result, the transcription of each individual interview shows a different sequence of topics. Coding the interviews was therefore done in several subsequent steps.

Table 1: Sample

Function	total # employees	# male employees	# female employees	% female employees	Sample
Director	13	11	2	15,38%	1
BU Director	5	4	1	20,00%	1
Site Manager	16	14	2	12,50%	2
Operations Manager	9	8	1	11,11%	1
HR Manager	3	2	1	33,33%	1
BU Manager Projects & Engineering	2	1	1	50,00%	1
Facility Manager	5	4	1	25,00%	1
Shiftleader	40	36	4	11,11%	2
Warehouse Manager	26	23	3	11,54%	1
Business Development Manager	7	4	3	42,86%	1
Teamleads	146	112	34	23,29%	1

First order codes

The first step consisted of identifying quotes based on the exact questions from the interview set-up.

Examples are questions regarding the levels of education for both interviewee and their parents and/or siblings, their parents' employment and employment status, the composition of the interviewee's family, and also of their teams when starting their first jobs, possible role models and/or mentors during their careers so far and specific examples of their experiences as a female manager. A preliminary set of around 150 first order codes were defined in this way.

For instance, the question 'What schools did you attend?' resulted in the answers

"After primary school, my headmaster needed to convince my parents that they should let me go to HAVO, instead of domestic science school" (D01),

"I got the chance to start a high-potentials class at a nearby gymnasium prior to finishing primary school" (D04),

"I got a MAVO-HAVO advice, but eventually my parents had to force me to graduate MAVO" (D11).

First order codes 'Parents were not convinced that (a higher level of) education was needed to get ahead in the world', 'Respondent realising their desire for more or higher level of education', 'Respondent being ambitious at an early age', 'Being actively stimulated by parents to be successful in education or study' were created based on these answers.

The question 'Did you have a clear vision of what you wanted to be or do in later life when growing up?' resulted in the answers

"I really wanted to study Law, I wanted to become a solicitor, but I also wanted to leave home. So I decided to go to Economical college ("HEAO")" (D01),

"I thought maybe something in nursing or maybe midwifery, but nothing specific" (D02),

"My mum always told me that she could see me as the director of an old peoples home and I wanted to be the boss of the Albert Heijn" (D04).

This led to the first order codes 'Choosing further educational path strategically', 'Giving up further education because of need or want for financial independence', 'Parents recognizing leadership character traits', 'Had no clear image of future occupation or job when growing up', 'Had a clearly defined image of future position'.

The question 'Did you have role models or mentors when starting your career or in the course of your career?' resulted in the answers

"I thought, what she does AND the way she does it, I really think I can do that as well. Maybe I need more experience, but I think I can do that" (D03),

"At Caterpillar, one had the opportunity to apply for a mentor and when I asked this Business Involvement Director, he not only agreed, but said: Mia, one day you will sit in my chair" (D08),

"I have had two people in my life that I consider to be great examples. That would be my father [...] and a lady I met during work, who has been a great influence" (D11).

The first order codes 'Discovered possible future occupation or function after encountering a female direct lead', 'Considers father to be a role model', 'Being actively listened to and stimulated by a senior male manager', 'Being assigned a mentor' were derived from these answers.

The second step consisted of identifying related themes or topics within the first set of first order codes, with the purpose of finding themes that were visible in multiple interviews without being explicitly asked about in the interviews. This second analysis brought up codes pertaining to the experiences of the interviewees during their secondary and higher education, when starting their working life, when working as a female manager, when working in a male-dominated environment and pertaining to the way the interviewees ended up in Logistics. With regard to education, interviewees mentioned encountering both very high and very low expectations:

"My expectations and standards are very high, especially what I expect from myself" (D04),

"Just start at MAVO, you'll see afterwards if you have the drive to go further" (D03),

"[...]said: Ellen can very easily do HAVO, but she doesn't want to put in the effort. My mum said [...] you'll have to give up sports, but I decided that I didn't want that. So I just stayed at MAVO" (D07)

This led to further first order codes as 'Was not challenged to (out)perform in early age (by either school or parents)', and 'Stresses having missed being expected to outperform'.

Quotes regarding the start of working life, such as

"I was the only female then, and I am still the only female Supervisor now" (D06),

"I am of course one of the few women, in all the companies that I've working in, to work in Operations" (D08), and

"It changed very quickly afterwards and they said, quite soon after I started, you need to move up and you need to grow" (D02),

"And then that position got bigger and bigger, because every time I thought "Oh, that's interesting", I simply added it to my job" (D03),

"I had been there only six or eight weeks, when the site manager came by and said "you question everything we do here! [...] you are a leader and I will make sure you get to develop that further" (D08)

led to further first order codes like 'getting and taking a lot of freedom to develop a job', 'Being an exception as a female manager and 'Experienced quick succession of jobs with increasing levels of seniority'.

Quotes regarding the experiences of working as a female manager and working in a male-dominated environment led to further further order codes revealing experiences about differences in the way male and female colleagues were treated, being underestimated by male managers and co-workers and feeling the need to outperform male colleagues. From quotes such as

"Yes, I think I do experience that when I need to attract my colleagues attention to something, that I experience that taking more effort compared to others from my team " (D01),

"even though we have the exact same function, Tim gets asked what his next step will be, while people don't ask me that same question, with the almost outspoken assumption that I must still be managing to get the job under control" (D10),

"And I feel a lot of time that I have to more prove myself. And during a lot of meetings, everyone...euh, there is some speech, you are talking about your side, other guys didn't receive any questions, I get a hundred questions" (D12) and

"Then I got the job, right after another woman was hired as Business Unit Director. The other male Site Managers said: "Oh yes, a female BU Director, and we immediately get a female Site Manager" (B11),

came codes like 'Experienced being actively looked down upon by male colleagues', 'Experienced that female colleagues get underestimated by male colleagues', 'Likes a challenge, likes working under stress', 'Experiences stress and pressure when insecure about (level of) performance' and 'Emphasizes the need to outperform as a woman'.

Interviewees also expressed their experiences working in what they characterised as a masculine environment and in what ways that differed from more feminine environments. Quotes regarding the way interviewees came to work in Logistics, such as

"A neighbour told me they were hiring for a logistic operation and would I not like to work there?" (D06), "And then I started my working career. In Logistics. Totally by chance, it wasn't a choice at all but I stumbled into it" (D09), "And I noticed that people were stopping, that the flow wasn't well organised and just started interfering, because I felt it could be done better" (D11)

led to first order codes as 'Ended up working in Logistics more or less accidentally', 'Discovered Logistics only after starting work in a Logistics company', 'Portrays Logistics as a very dynamic environment' and 'Portrays Logistics as a passion, something that takes a hold and doesn't let go'.

This repeated process led to a total of 378 first order codes.

Second order themes

The interviews were set up to gain answers to questions regarding family and homelife, primary and secondary education, further education and career choices, experiences when first starting to work, and experiences in respondents' current work environment, in order to align with the literature referenced in this paper.

Questions regarding education and career- and study choices aimed to gain insight in what respondents wanted to accomplish when they were young and whether they believed they had the necessary capabilities to attain those accomplishments. Questions regarding homelife and direct questions regarding having role models in their lives aimed at gaining insight into the possible influence of role models on their future outlook with regard to roles they might be expected to play, the

performance they might be expected to achieve and the skills and expertise they might be expected to possess.

Questions regarding secondary and higher education and work team composition at their first places of work were aimed at understanding the way respondents were able to compare themselves and their performance to similar others, in order to gain insight in their abilities and perspectives. Questions regarding experiences when first starting to work and in their current positions were aimed at gaining insight in the personal experiences of the respondents regarding being a woman in a male-dominated environment.

Those first order codes that reflected the topics mentioned above, were then grouped into five defined second order themes, 'Home life', 'Education', 'Choosing a career', 'Starting work', and 'Current position'. A second analysis of the first order codes showed that these five overarching themes could be further refined. For the themes 'Home life' and 'Education', first order codes led to a refinement to include expectations. Distinctions were made with regard to expectations of outside parties (parents, teachers) and the respondents themselves, and with regard to respondents' expectations regarding their outlook on future career- and education choices. The first order codes assigned to the theme 'Choosing a career' were further refined into codes that were expectation-related and codes that related to the theme of 'Getting into Logistics', as it became apparent that with the exception of two, all respondents ended up working in Logistics more or less by accident.

Within the themes 'Starting Work' and 'Current Position' multiple themes appeared, related to respondents having experienced being treated differently compared to male colleagues, to the experience of being the sole or one of few female managers among a majority of men, to the guidance given to respondents and their own efforts in learning how to be a manager, and to simultaneously being underestimated by male colleagues and expected to outperform them.

Furthermore, the first order codes attached to 'Current Position' led to further themes related to respondents establishing their foothold as managers and the efforts undertaken to better prepare future female managers for the challenges awaiting them and to prevent unequal treatment in the

future. Table 2 contains samples of the original first order codes and accompanying exemplary quotes, together with the resulting 20 second order themes.

The resulting 20 second order themes were then grouped into five overarching themes, corresponding to phases in the start and subsequent expansion of the respondents' careers and showing the effect of the disproportionate ratio of female to male managers within Logistics. The lack of female examples most affects female managers while starting out in Logistics, and first learning how to be a manager in that field of work. Furthermore, the phase of 'Learning the Ropes' , learning how to be a manager in a male-dominated environment, is particularly influenced by the behaviour and attitude of male colleagues and the prevalent company performance criteria to which female managers are being held.

Table 2 Coding and exemplary quotes

interview	Exemplary quotes	first order codes	Second order themes
D13	<i>"I got a choice at home, either go and find work or go back to school. No way that I could go and sit at home [... So then I thought, do I really want to go back to school? Or not? I didn't really feel like it..."</i>	Giving up further education because of need or want for financial independence started working fulltime after putting further education on hold	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
D02	<i>"But they really expressed something like, you know, you don't necessarily need an education to get ahead [...] it's nice when you've finished MAVO, you could do a practical job maybe, do a craft or work with your hands or something. So I think they thought it well and fine like that"</i>	Parents were not convinced that (a higher level of) education was needed to get ahead in the world	
D12	<i>"In school was different. Because you had to, you had just program and you learn that program and then there was nothing else which you could achieve of course"</i>	Was not challenged to outperform at an early age (by either school or parents)	Living up to expectations in school and home life
D10	<i>"And then you arrive at university and they tell you, look left, look right, next year only one of those two will be left [...] that taught me, ok, I am not yet good enough, I need to do more then what is expected of me. It turned out as: I need to start performing here, I need to give everything I have, every possibility that I have to shine. And here I learned that being average is far from enough [...]"</i>	Experiences stress and pressure when insecure about (level of) performance was stimulated to outperform at university	
D07	<i>"[...]which I could do with two fingers in the nose, so to speak. The first two years, I did MAVO-HAVO. I remember being at a mentor-meeting, when the mentor said: Ellen can very easily do HAVO, but she doesn't want to put in the effort. My mum said [...] you'll have to give up sports, but I decided that I didn't want that. So, I just stayed at MAVO"</i>	parents expressing concern with regard to amount of work/hours/pressure taken on	
D01	<i>"I was the first female workleader at Volvo and that made me stand out so much, that my manager's manager wanted to meet me, to see who this woman was, who became workleader at her very young age"</i>	being an exception as female manager starting as first female manager	Standing out (as female manager)
D04	<i>"all male, all colleagues were men. At the site in Nieuwegein I was literally the only female in the team I was working with. And when I look at the departments that we worked closely with, Replenishment, the Store-organization and Transport...especially Transport, I think not one woman worked there for ages"</i>	sole female among all-male colleagues	
D08	<i>"I am of course one of the few women, in every company I've worked for, I was always the only woman who worked in Operations. HR, Finance, yes, there were women there, but not in Operations. As Logistics Director, as Business Unit Director, General Manager, I was always the only woman"</i>	starting as first female manager being an exception as female manager	

D06	<i>"So I decided to do it, but I took the afternoon shift for the first six weeks because I felt I couldn't handle a heavier shift, because I didn't have the experience yet. And after six weeks, my manager at the time came up to me and said "could you please take this Lead function, because you are doing very well"</i>	Needed to be convinced by senior male manager that they were up to the job	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
D03	<i>"I think I said something like "oooh, that's a big responsibility. And I don't really know how all these systems function and operate." And then Luc said "Yes, but you do know everything else, it's just this small aspect that you don't know. And I am convinced that you're ready for it. [...]"but what is it that you expect from me? I remember asked a lot of questions like that"</i>	Asking for clear expectations prior to starting a new and more senior job Felt uncertain about doing the job because they felt they did not know everything about the responsible area	
D12	<i>Then of course, position on warehouse manager was, uh, was free. And then again, of course, a reshuffle came to me. I think Agata, you are the right person who can fulfil this position. I said, no, this is not possible because, uh, I, I see that my career is going so fast...I just was coordinator, uh, was one year after I became team leader and I was I believe, team leader again one year. So you didn't have chance even to get this complete full experience and meet all situations or whatever</i>	Getting confidence when being told that they are up to the job Getting trust and confidence from (male) direct lead in how to perform the job	
D04	<i>You tear yourself down after a while, you start to doubt yourself. I mean, if someone tells you every day again that you are useless, that you are performing below standard, that you are not up to it, that all your decisions are exactly the wrong ones"</i>	Recognizing the effects of negative feedback and comments on self-confidence	
D03	<i>When I offered them a new and higher position, they didn't react like "Oh yes of course Estelle, thanks and I was waiting for you to offer this". Maybe men, being more competitive, would react more like "I was expecting you to offer me this over half a year ago" but not women, they really...and I do recognize myself in that. You need to start by telling them what it is exactly what the job entails and what you expect them to do in their new role and they did exactly that, ask me what it was they were supposed to start doing and that's what I did myself as well. So very recognizable. And I do think that that is very typical of women"</i>	Recognizes initial self doubt and hesitation female juniors display when being asked to take up a more senior position Asking for clear expectations prior to starting a new and more senior job	
D04	<i>"And then I look at Michel, he is much more business-like, while I focus on the relationship and ask how someone is doing and try to connect, and only then start focussing on the content-level. So I start with a build-up, a sow first, harvest later sort of thing. Male colleagues are much more chopchopchop"</i>	Experienced male managers as being more straightforward in giving out tasks and expressing expectations	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
D07	<i>"I would say, women in a male-dominated environment are a certain type, and I've experienced that they tend to band together. They are the type to not whine, not make a lot of fuss, just, come on, move on. And it's not like they never cry or ...they are sensitive and emotional like, they are real women, but at the same time, I think they are different"</i>	Portrays women in male work environments as being 'different' even though she considers them 'real women' because of having feelings and emotions Portrays women in male work environments as no-nonsense, tough	
D01	<i>"I really think that women add other topics of conversation and I also think that women add another dimension or different elements to conversations, through, I would say a female point of view. So maybe a bit more focussed on communication, on getting people on board. Men will say "this is what I say and you'll just have to do it" while women tend to look more at how to get commitment"</i>	Expresses conviction that women pay more attention to gaining commitment Expresses conviction that women contribute different elements to teams and meetings	

D11	<i>"Then I got the job, right after another woman was hired as Business Unit Director. The other male Site Managers said: "Oh yes, a female BU Director, and we immediately get a female Site Manager"</i>	Experienced being actively looked down upon by male colleague	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
D04	<i>"And then I ended up with someone else as manager. A 36-year-old guy, a real narcissist. And he said "well, thanks for joining my team, but I have no confidence in your abilities whatsoever, you are a woman and you don't fit in. So good luck". That was really tough"</i>	Encountered outspoken resistance from (older) male colleagues to them being present (as a colleague) because of being (young and) female being ex- or implicitly thwarted by male colleague (co-worker, direct report and/or manager)	
D09	<i>"the people who started reporting directly to me, especially the older men, maintenance men, handymen, janitors, building managers, they all started out with some doubt and I always had to prove myself more because I was both female and young"</i>	Encountered outspoken resistance from (older) male colleagues to them being present (as a colleague) because of being (young and) female	
D01	<i>"The thing that surprised me most and that gave me the most trouble in my work as well, was the fact that I was actively being obstructed [...] That was a typical female department [...] the stitchery, where the seat-covers were made, was an all-female department. And when I needed to get something done, that specific department was the most trouble to get to cooperate"</i>	experienced opposition from female subordinates unexpected lack of cooperation from female co-workers	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues
D07	<i>"So I was taken on to get the garage planning back in order, and the maintenance planning. And eventually I got to do this as well, but the female director told me at first to start at Customer Service (with the other women)"</i>	Being assigned to a job more appropriate for women (in the opinion of the (female) senior manager) Reporting to female senior manager	
D01	<i>"But when Mia panics, she does it with a bit more emotion. And I register myself thinking "there there" when she reacts emotional. And at the same time, Jan Willem can be quite as emotional, in a slightly different manner, but that is being accepted. So there is something there, definitely"</i>	Expresses opinion that female manager is being viewed differently than male managers in an identical function	Experiencing being treated differently than male colleagues
D12	<i>Yeah. Yeah. So to show other people that they were wrong, I wanted to show even more, prove even. Because that's perception, that a woman is weak and cannot run the whole department. If someday I say I am responsible for 150 or 80 persons with only two team leaders, they are, they are always surprised how we are managing. And if a guy tells the same story, it's like normal. ,</i>	Experienced (subtle) differences in approach when dealing with male co workers Expresses opinion that female manager is being viewed differently than male managers in an identical function	
D10	<i>"even though we have the exact same function, Tim gets asked what his next step will be, while people don't ask me that same question, with the almost outspoken assumption that I must still be managing to get the job under control"</i>	Talks about not being asked about future ambitions (while male colleague DOES get asked those questions) Experienced that male colleagues get treated differently than female colleagues, despite having the same age	
D05	<i>"He got to be shiftleader before me. And now that we talk about it, it is sort of funny, but we both had the same function, and we had both mentioned that we would like to move up a step. He wasn't at the company quite as long as I was, and then he got a tip-off from Michiel. And at first instance I...I had told Michiel that I wanted to move up, so that was...Did it hurt? I remember thinking: dd he get the job because he's a man?"</i>	Male colleague getting tipped for senior function Talked to direct lead about desire to want to grow to more senior position	

D03	<i>Other people seem to think that you're not a threat or something, or, how can I say this...some people are very competitive, they compete, like to compete and maybe it's more human nature for men to compete with colleagues. I really can't be arsed with that, but those guys seem to think that just because I'm a woman, they are more likely to win"</i>	Experienced that female colleagues get underestimated by male colleagues Portrays men as being more competitive expresses opinion that men expect that it is easier to beat or be better than a women	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)
D07	<i>"I was the engineer and the production manager, he wanted us to present our ideas. So I started telling: " what if we move this here and that there, so we can move the flow to go around like this" I had it all drawn up on a board so starting showing...let's do this and this and I really think this could work, maybe we need to add some little things to it...NO. This was absolute rubbish, the paper literally got torn of the board and thrown on the floor and I thought.."oh, is this how things are done here?" SO I said "ok, maybe I didn't get what you meant, that's possible of course". Next thing I know, the guy is drawing on the board and it is exactly the same as what I presented five minutes earlier. So my colleague, he's sitting next to me, says "Isn't this exactly what you were saying earlier?"</i>	Experienced being actively looked down upon by male colleague Having their decision or solution declined because of being thought up by a woman	
D12	<i>If I don't like something, I'm trying to find solution and just speak out. What's wrong or whatever. Not everybody like it. But if you don't have big mouth and big words like this, you will not manage. Everybody will break you because they think you are weak as woman. And they can overrule you.</i>	Experienced not being taken seriously Experienced male colleagues having a need for being proven right	
D08	<i>"What really bothers me are sexist remarks. They all do it eh and I just don't think it shows class. I don't think it ok, but it happens, and it happened in all the companies that I've been with so far [...]We women, we don't comment on the looks of our meeting partners after we leave a meeting? We don't do that, we just don't [...] or that these very misogynistic WhatsApp messages get sent around. I don't comment on it and it doesn't keep me awake at night, just to be clear, it doesn't bother me as such, but it does happen"</i>	Needing to listen to male colleagues making sexist and/or otherwise inappropriate jokes	Dealing with inappropriate behaviour/sexism in the work environment
D04	<i>"And a lot of sex jokes at the office at the time. Come on guys, what do you think, I've got titties and arse, don't you think I know that myself? Or they started telling about having had sex the night before, in all the details. And I would say, h=guys, I really don't need to hear this. Good on you for having had a nice evening, but this doesn't really add anything"</i>	Needing to listen to male colleagues making sexist and/or otherwise inappropriate jokes Telling male colleagues to stop making sexist and/or otherwise inappropriate jokes	
D05	<i>"I can remember Michiel saying "Oh, is this really something that you're interested in? In the warehouse, and you with your polished nails, do you know what you're getting into?" Yes, I do look like a prototypical women, but come in, look beyond that"</i>	Experienced being judged because of looks	
D04	<i>"I need to prove myself three times over, I really feel that. I really need to prove myself above and beyond [...] I said "I think I'm already doing better than Pieter" [...] but they said, yes, well, maybe, but still you'll need to prove yourself because in your previous job you were only an engineer and being a manager brings a lot more responsibility. I said "but seriously guys, I ran a supermarket with three hundred employees, do you not think I know what responsibility is?" " So yes, I felt that acutely, being held accountable"</i>	Being convinced that demonstrable expertise is needed to convey being capable for the job Experienced needing to prove that they were capable as well as female Experienced the need to be better prepared than male colleagues feeling the need to fight for recognition	Experiencing the need to outperform male colleagues

D11	<i>"Especially with the first meetings I had, I really noticed that I had to prove myself, that they thought, show us what you can. They deliberately showered me jargon, with very specific terms, just to test me, to see whether I understood what it was all about"..</i>	Experienced needing to strive for excellence as woman in a male environment as being the only way to position yourself needing to actively gain the respect of male colleagues	
D12	<i>And I feel a lot of time that I have to more prove myself. And during a lot of meetings, everyone...euh, there is some speech, you are talking about your side, other guys didn't receive any questions, I get a hundred questions. And this and this and how you do this. It's like checking me if I am capable to do this job. And I really feel this. So I have to more, much more proof myself, uh, in this job than other men, this is visible.</i>	Expresses conviction about being up to the job Experienced that a contribution made by male manager carries more weight than the same contribution made by a female manager Feeling that as a female manager there is a greater need to have a firm grasp of data	
D06	<i>"[...] My manager and I, we have always been close, we had a good working relationship, so he, yes, he has supported and advised me and I've grown into it as well of course"</i>	Learning how to manage from an older, male colleague	
D12	<i>"[...]for the people which are growing up internally, is that we are missing trainings. For example, everything what I learned is what what you see, what somebody told you or it's your own feeling how you should work. Management, actually working with people is the most difficult part. And to be honest, if I see sometimes how difficult people can make your life and you even don't know how to behave [...]"</i>	Learned how to manage (in a more senior position) on the job, without documented or official support	Developing management skills while on the job
D10	<i>At first it was just me, for the commercial part, getting the pricing to customers, negotiating with customers and getting new customers and then also for negotiating prices with shipping companies. I liked the job enormously, but it got so big, that eventually I couldn't handle it on my own anymore. So I recruited and hired people and then we redesigned the warehouse and everything that came with it, just like in a start-up, with the exception of having to find a location, a building. But I got to do all that and I managed to grow and develop myself from that enormously as well"</i>	Getting actively involved to improve things that in their opinion needs improving Getting and taking a lot of freedom to develop a job	
D03	<i>"And then that position got bigger and bigger, because every time I thought "Oh, that's interesting", I simply added it to my job everything to do with returns, making sure less returns were getting in and at a certain moment I thought "How can I make sure this doesn't grow to this amount? How can we bring down the returns percentage?" And I got targets as well, to lower the amount of customer contacts with regard to returns"</i>	Getting the opportunity to shape job by adding self-noticed improvements wanting to bring structure and order	
D03	<i>"Bart, the site manager, said: Estelle, you need to make sure that every time you get to the department, he was a Lean Black Belt himself, when you get to the department, you need to be able to see with just one glance what the status is, how things are with the department. Productivity, quality, capacity, you need to be able to see all that in just one glance. Every single day you need to know how things are and what you are going to do to improve productivity for instance. So that is, that is what I've done"</i>	being invited to try and make mistakes by senior male manager Learning how to manage from an older, male colleague	Getting guidance when first getting a managerial role
D04	<i>"My manager always said: "Meike, it is never ever personal, never, you need to view it as a game. It is a game for everyone else". He said: "As soon as you start to feel things personally, you'll need to go and find another job". And he always coached me in that"</i>	Learning from senior managers who know how to successfully navigate between productivity, performance and people	

D08	<i>"I had been there only six or eight weeks, when the site manager came by and said "you question everything we do here! [...] you are a leader and I will make sure you get to develop that further". And I'm still very grateful for that, until this very day"</i>	Being actively listened to and stimulated by a senior male manager	
D08	<i>"And I had of course the pleasure to have a husband who took care of bringing up the children and who in general took very good care of them. Because without him, or someone like that, I couldn't have done this"</i>	Getting assistance from partner/husband/wife in combining homelife/children with fulltime job	Balancing workload/Combining career and private life
D10	<i>[the senior management]who don't believe in working remotely. But then you withhold people a certain amount of flexibility [...] if I ever get to be a mother, I will not be able to get my kids from school, because then I need to be here at an extremely early hour and then leave at 2 PM in the afternoon to be in time for them to get out of school, because of the long drive home. So I could then very well enjoy time with the kids, put them to bed and then start working from home. But that's not possible, because I need to clock my 8 hours per day, 40 hours a week"</i>	Experienced that less than fulltime work is not deemed acceptable for a higher Management function Finding the combination children - fulltime job difficult	
D09	<i>"I need to be very careful that that doesn't effect my private life, that would be a shame and would probably change me as a person as well and I don't want that. I constantly try to find the balance between work and at home, where I get to be more woman"</i>	Having trouble finding a good work-life balance	
D03	<i>"I've got a problem and I need you to fix it for me" [...] and with Luc, I know he trusts me to fix it, he trusts that I have the abilities to do just that"</i>	Getting trust & confidence from direct (male) lead in how to perform job Getting confidence when being told that they are up to the job	Developing self confidence through giving and receiving trust
D10	<i>"But one thing I do know, is that they will fail at some point, and there's nothing better than failing and knowing that I am there to say "Ok, this was not a great success, so what happened? Let's analyse it and let's do it better the next time". "</i>	Invites direct reports and co workers to fail and make mistakes, so they can learn from their mistakes	
D03	<i>And a woman, I would say, just like Luc said to me or Pascale said to me all these years ago, I would say to Lena " but Lena, you CAN do this! Because what you need to do is this and this and this and for the most part you are already doing this" That's what I would say"</i>	Taking care to convey trust in the abilities of other female (junior) workers when asking them to rise to a more senior position	
D11	<i>[...]she was site manager at first and later she became Business Unit Director. And she got the full brunt of this male-female performance and proving thing, I could tell when talking to her. But she always said "As soon as you notice that you're no longer being judged or approached on an equal footing, be sure to go for content, for substance, always go for content". "</i>	Realises the extra effort it takes to function as a female manager Talks about the need to suppress emotions during work in order to be taken seriously by (male) colleagues	Standing up for other female colleagues in order to ensure fair treatment
D10	<i>[...]I will always assess or review people on an equal basis, but I believe that as a woman, it is my responsibility and my mission to stand up for women"</i>	Feeling responsible to stand up for female employees (within the organization) Stressing the importance of an evaluation system that is unbiased and objective	
D05	<i>"But I already have an overdeveloped sense of responsibility, so when someone adds another layer to that....It turned out alright eventually, but I certainly had my moments here, and I learned a lot from myself as well, I made some mistakes that really made me think "what have I done now.." [...] I really had some tough times here"</i>	Experiences stress and pressure when insecure about (level of) performance Respondent talks about being very performance-driven	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges

D07	<i>"And one thing that I've learned: I don't care how I'm going to end up at my intended target, but I will get there, either left or right, I will get there"</i>	Expresses conviction about being up to the job displays confidence in own ability to examine the true complexity of situations	
D10	<i>"Maybe subconsciously, but I feel it is a pressure that I've put myself under because, because I always...Now that I'm more grown-up and look back on that time, I see that...They have always been very successful, even though my mum put her career on hold but in my eyes she always was very successful. And of course, my dad and brother as well, my brother because he virtually had to do nothing and it all came his way. And that made me always put myself under pressure, because I really needed to work to get certain results, while he got better grades by doing nothing. And that brought out the fighter in me!"</i>	Feeling pressure to perform because of successful parents and brother Respondent being ambitious at an early age	
D10	<i>"Looking back at my first job, that job has brought me a lot of uncertainty and self doubt, especially when I was still in it. Later I realised it had made me stronger, but while I was in it, I had so much uncertainty that I didn't even realise how bad that situation was at the time"</i>	Recognizing the effects of negative feedback and comments on self-confidence Talks about the damage to self-confidence caused by constant negative feedback and being held back (due to being a woman)	
D10	<i>"I can promote someone who is operator to a position as teamlead. There are not many female teamleads, neither within XPO nor in Logistics in general. And I know, from experience, that they will not have an easy time. I know as well, that maybe she never dreamt of becoming teamlead, but as soon as she speaks out about having that ambition, that I know she will be endlessly better than what she expected from herself"</i>	Realises the extra effort it takes to function as a female manager Selects employees on talent Setting high standards for co workers and direct reports stresses the importance of high expectations for personal growth (to become better than oneself)	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
D07	<i>[...]This lean specialist I hired. I had two female candidates. One who believed that she had earned her stripes and one who doubted her abilities to do the job, while she wasn't invited for nothing. And it took some convincing to get it done, but the one who thought she was already there, would be the one leaving the office crying, she wouldn't fit in with me"</i>	Prefers co workers who are not overconfident but feel that they can or need to learn Selects employees on talent	
D10	<i>[...]I don't care being the one to whom misfortune happens again and again, that will only make things better. [...] I believe, that as a woman, you learn that lesson 20 times over compared to men. Because, and I've been thinking about this before we started this conversation, it all comes back to what I said earlier, about the expectations that are placed on you, that is the seed that is planted and will travel with you for the rest of your life and as a woman....I wish that people had done that with me, in the past, not my parents, they already did, but school especially, I wish they had expected more of me. Because if someone expects more of you, then you will strive to accomplish more, compared to someone of whom is expected nothing. And that I think is what needs to fundamentally change for women</i>	Emphasises the need to outperform as a woman Setting higher standards for women because they will need to outperform men to get to the same position Stresses the importance of striving for improvement (both personal and in work performance)	
D10	<i>"As Operations Manager one is expected to attend [...] so I said "ok, I would like to speak out to the women in this room [...] we need to strive for more and therefore I will always expect more from you. I will expect more from you than I will expect from a man, because that is exactly how our lives are, that is the reality in which we live. But that doesn't mean that you</i>	Becoming a role model for female direct reports and junior managers Feeling the need to influence policy Realises that one is being treated differently because of societal norms	Starting to be or being regarded as a role model for younger or new colleagues

	<i>are alone in this. I will be expecting more, but I will make sure to be there for you more as well"</i>		
D03	<i>"And then Leen, she said "Estelle, I came home and I immediately showed it to my parents, look, this is my manager!"."</i>	Becoming a role model for female direct reports and junior managers	
D03	<i>"For all those girls that I hired or promoted and coached [...] It took me until I started working at V&D and started reporting to Pascale to realise that I wanted to be Operations Manager, that that job really appealed to me and that I thought " I need to take one more step and then I can be Pascale". So I do hope I can be the Pascale for those girls"</i>	Realised that current career began when first encountering a female direct lead in a similar position	
D10	<i>"And when I go to these "Effective Leadership" courses to give my speech about women in a men's world, there will always be a lot of men listening as well. And if [...] one of them, I don't care who, if just one of them picks up on it and it starts resonating, even unconsciously, then I have done what I can [...]"</i>	Becoming a role model for female direct reports and junior managers	
D09	<i>"And then I started my working career. In Logistics. Totally by chance, it wasn't a choice at all but I stumbled into it"</i>	Discovered Logistics only after starting work in a Logistics company Getting jobs in Logistics more or less by accident ("ergens in rollen")	Getting to know Logistics
D08	<i>"I ended up with Caterpillar. And that's where Logistics, where my path in Logistics started off And at Caterpillar they gave me this whole careerplan, they made sure that I could experience all these specific parts of Logistics. And that's when the bug bit me, for sure, and it has never left me again. I wouldn't want anything else anymore"</i>	Portrays Logistics as a passion, as something that takes a hold and doesn't let go Expressing the opinion that one has to be suited to Logistics because it is not an easy sector to work in	
D05	<i>"I never really thought about transport [...] so then I ended up here, because I wanted to do the interview at this company [...] during the interview I said "I wouldn't mind looking around inside, just to get a feel for it" And I remember him looking a bit askew, but he gave me a tour and it felt really good when I walked in here"</i>	Getting interested in Logistics after being given a tour in a warehouse Ended up working in Logistics more or less accidentally	
D10	<i>"You never know in what sort of circumstances or situations you end up and for me, that is one of the best things in Logistics, one of the things that I really like about Logistics"</i>	Portrays Logistics as a very dynamic environment	

Findings I

Even though the interviewees differ widely when it comes to age, background, education and current position, the interviews show strong similarities in experiences, during the start and subsequent expansion of respondents' careers in Logistics. These similarities were organized into five overarching themes which correspond to interconnected phases in the respondents' careers.

The first two themes, 'Starting Out' and 'Learning the Ropes', show the challenges female managers encountered when choosing educational and career paths, first starting out as employees and managers, and learning how to be a female manager in a male-dominated environment, and how to grow confident in that role. This is heavily influenced by the absence of female role models, in the personal development of the respondents, in the behaviour and attitudes of male co-workers and peers towards them, and in the prevalent views within company culture on male and female behaviour and performance in the workplace.

The second two themes, 'Staking a Claim' and 'Paving the Way', show these female managers having learned to be confident in their own capabilities as a manager, to extend that confidence to female co-workers and direct reports, to attract company attention to unequal treatment of female workers in order to correct those inequalities, and to act as successful examples for both female and male co-workers and peers - in short: to become role models themselves.

The last theme, 'Getting In', refers to practically all (eleven out of thirteen) respondents ending up in Logistics more or less by accident, while also expressing having found their calling in Logistics. An overview of the coding structure can be found in Table 3.

Starting out

All careers must start somewhere, and therefore the interviews started with questions regarding the early home life of respondents, followed by their choices in secondary and further education. Of the thirteen respondents, nine stated that they finished their secondary school at a lower level than their starting level or at the lowest level of their secondary school advice (usually given in the last year of primary school, in the Netherlands). The reasons given for not striving for higher levels of education

were very diverse, from not wanting to give up additional activities such as sports or hobbies and not being pushed by their parents to do so, to parents or teachers wishing to spare them from having to work extra hard, and parents not necessarily seeing the need for high levels of education to live a good life. As one respondent said:

"But they really expressed something like, you know, you don't necessarily need an education to get ahead [...] it's nice when you've finished MAVO, you could do a job maybe, do a craft or work with your hands or something. So, I think they thought it well and fine like that" (D02).

Another respondent said:

"[...]which I could do with two fingers in the nose, so to speak. The first two years, I did MAVO-HAVO. I remember being at a mentor-meeting, when the mentor said: Ellen can very easily do HAVO, but she doesn't want to put in the effort. My mum said [...] you'll have to give up sports, but I decided that I didn't want that. So, I just stayed at MAVO"

Twelve of the thirteen respondents talked about their parents stressing the need to finish their education and, if they decided to leave school, to work for a living, but none were expected to perform to their maximum potential.

Table 3 Coding structure

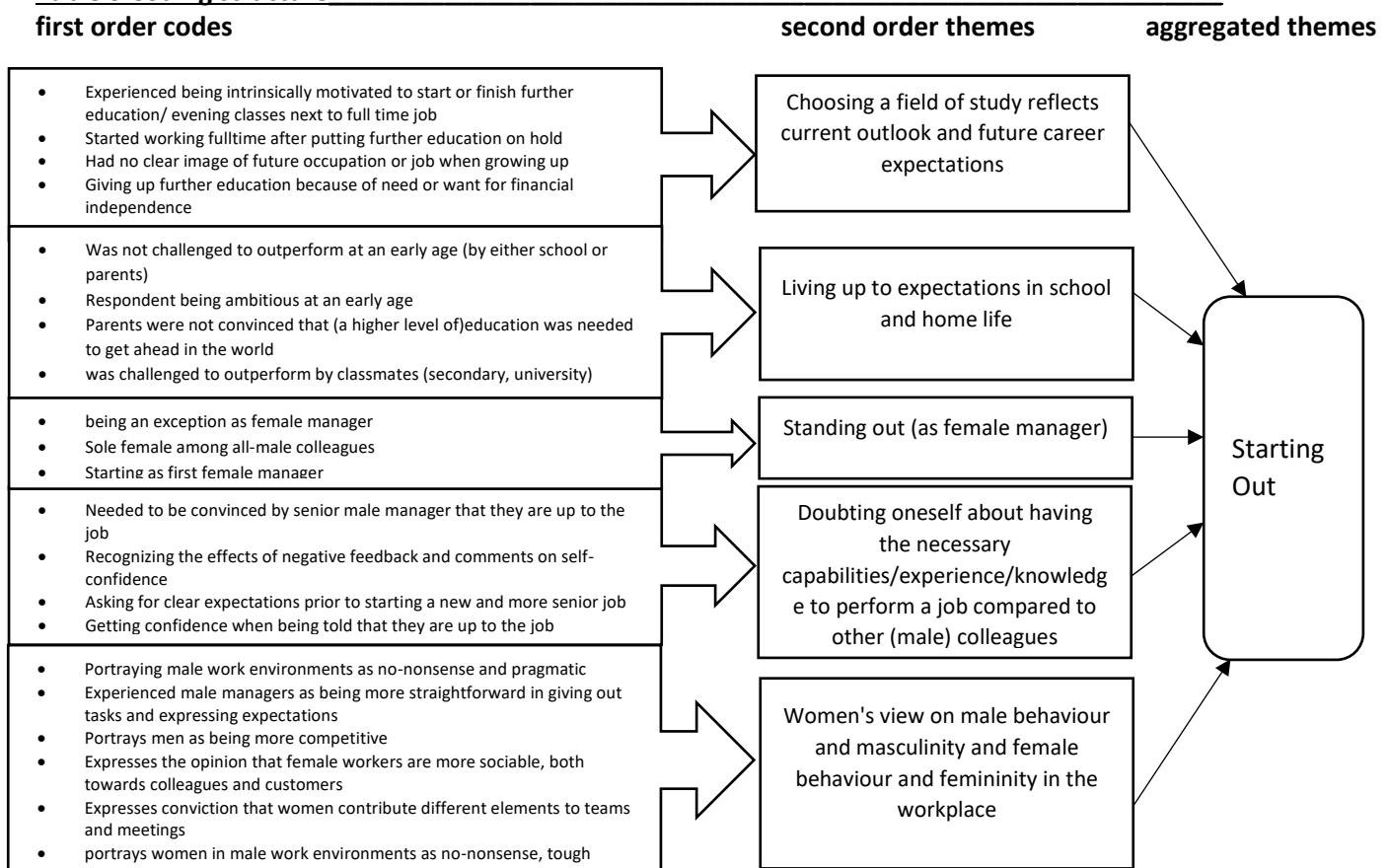
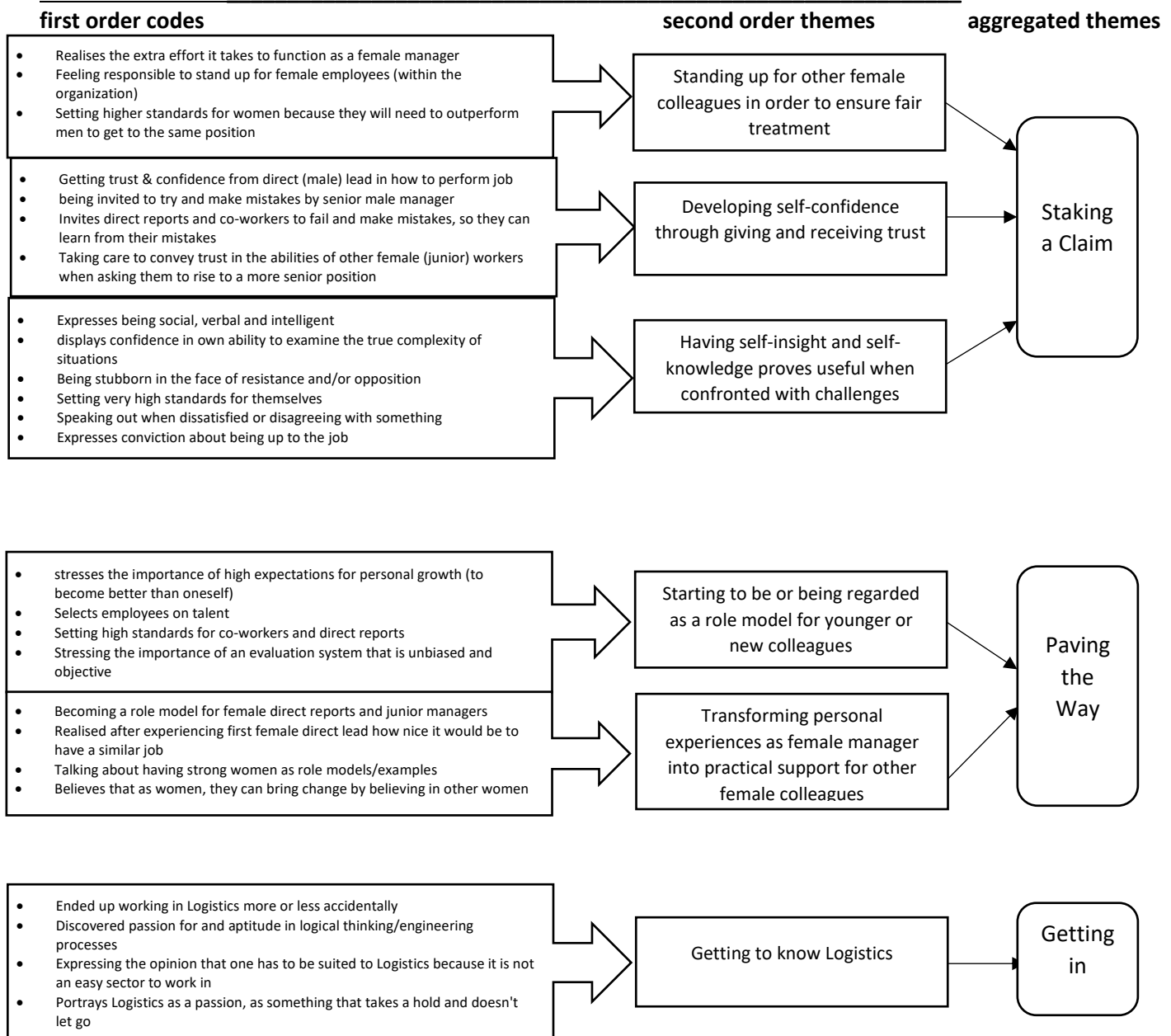


Table 3. Continued

first order codes	second order themes	aggregated themes
- Being explicitly or implicitly thwarted by male colleague (co-worker, direct report and/or manager) - Encountered outspoken resistance from (older) male colleagues to them being present (as a colleague) because of being (young and) female - Experienced being actively looked down upon by male colleague - Encountering an "old boys network" and not getting ahead because of it	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues	The diagram illustrates the process of aggregating various first-order codes and second-order themes into a single aggregated theme, 'Learning the Ropes'. On the left, there are eight boxes representing first-order codes, each containing a list of specific experiences. Arrows point from these boxes to eight corresponding boxes in the middle representing second-order themes. From these second-order theme boxes, arrows point to a single, larger box on the right labeled 'Learning the Ropes'. This visualizes how multiple specific experiences and broader themes converge into a central concept.
- women colleagues keeping other women down (krabbenmand) - Being assigned to a job more appropriate for women (in the opinion of the (female) senior manager) - female workers seeming to respond better to orders/requests made by male supervisors	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues	
- Experienced (subtle) differences in approach when dealing with male co-workers - Expresses opinion that female manager is being viewed differently than male managers in an identical function - Experienced that male colleagues get treated differently than female colleagues, despite having the same age	Experiencing being treated differently than male colleagues	
- Experienced that female colleagues get underestimated by male colleagues - Learning to be very concrete and objective when outlining plans or decisions - Asking for clear expectations prior to starting a new and more senior job - Experiences stress and pressure when uncertain about (level of) performance	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)	
- Needing to listen to male colleagues making sexist and/or otherwise inappropriate jokes - Experienced being judged because of looks - Telling male colleagues to stop making sexist and/or otherwise inappropriate jokes	Dealing with inappropriate behaviour/sexism in the work environment	
- feeling the need to fight for recognition - Experienced the need to be better prepared than male colleagues - Being convinced that demonstrable expertise is needed to convey being capable for the job - Being stubborn in the face of resistance and/or opposition	Experiencing the need to outperform male colleagues	
- Experienced quick succession of jobs with increasing levels of seniority - Learned how to manage (in a more senior position) on the job, without documented or official support - Getting actively involved to improve things that in their opinion needs improving - Getting and taking a lot of freedom to develop a job	Developing management skills while on the job	
- Being actively listened to and stimulated by a senior male manager - Talks about having learned about being a manager during a first job - Talked to direct lead about desire to want to grow to more senior position - Asking for clear expectations prior to starting a new and more senior job	Getting guidance when first getting a managerial role	
- Having trouble finding a good work-life balance - Experienced that less than fulltime work is not deemed acceptable for a higher Management function - Getting assistance from partner/husband/wife in combining homelife/children with fulltime job	Balancing workload/ Combining career and private life	

Table 3. Continued


With one exception, none of the respondents had a clear view of what they aspired to become once grown up. Most mothers worked part-time, most fathers worked full-time and even though most fathers either worked in technical functions or at the family farm, and most mothers worked in either caregiving or the family farm, these occupations were not named as ones the respondents aspired to, although a few respondents admitted to having an aptitude for or interest in math and science ('Beta') classes in secondary school. Their reasons for not pursuing a further education in one of those fields were that they thought those studies not sociable enough and the students too 'nerdy',

and that they did not have a clear view of the sort of jobs they would be able to take after completing such studies. As one respondent stated:

"[...] I talked to some of the professors and because it is the Technical University, you'll be doing a lot of model calculations behind a screen and I really missed the social aspect there [...]" (D04).

Even though all respondents held after-school jobs, with varying degrees of responsibility and managerial tasks, most started their managerial careers with their first 'proper' jobs, after leaving school. While not all respondents started in Logistics, when they did start working in Logistics, they were all either the first or one of very few female managers in their respective companies. One of the effects of standing out as a female manager they experienced, was being insecure about having the necessary skills and knowledge to perform their jobs. One respondent said:

"[...] I was afraid someone would fall out of a scaffold and would other people think I have the necessary skills to act on that, because I am a woman? And when I thought that, I basically doubted myself, just for being a woman" (D05).

Furthermore, some respondents displayed rather outspoken opinions on what they think are characteristic female behaviour and, in contrast, male behaviour in the workplace. Women were portrayed as more emotional, less pragmatic, needing more time to come to decisions, but also more sociable and more aimed at commitment. These opinions were not based on any actual examples respondents met when starting out in their respective companies and when describing themselves, practically all respondents called themselves tough, no-nonsense, and to-the-point as well as caring and sociable.

Overall, respondents experienced a strong relation between being exposed to low expectations while easily managing the allotted tasks in school or after-school job, and the considerable insecurity they felt with regard to performance and behaviour when first starting work in Logistics.

Learning the ropes

After their first introduction to the work floor, respondents had to start performing as managers. Ten out of the thirteen managers did not have any education relevant to managing groups of people, neither in the administrative nor in the leadership aspects. This meant having to learn 'on the job'. In

some cases, older, more senior managers took on a mentor role, while others didn't know they had the necessary skills until they were asked for a position. In both situations, they received encouragement from more senior managers and co-workers:

"Bart, the site manager, said: Estelle, you need to make sure that every time you get to the department [...] you need to be able to see with just one glance what the status is, how things are with the department. [...] So that is, that is what I've done". (D02)

At the same time, all respondents reported they were being treated differently than their male peers, in the way their ambitions were viewed, in being evaluated on the merits of their work, in having to continuously prove that they were capable for the job, and in dealing with actual obstruction and resistance, from both male and female direct leads and co-workers:

"I need to prove myself three times over, I really feel that. I really need to prove myself above and beyond [...] I said "I think I'm already doing better than Pieter" [...] but they said, yes, well, maybe, but still you'll need to prove yourself because in your previous job you were only an engineer and being a manager brings a lot more responsibility. I said "but seriously guys, I ran a supermarket with 300 employees, do you not think I know what responsibility is?" So yes, I felt that acutely, being held accountable" (D03)

"even though we have the exact same function, Tim gets asked what his next step will be, while people don't ask me that same question, with the almost outspoken assumption that I must still be managing to get the job under control" (D10)

"the people who started reporting directly to me, especially the older men, maintenance men, handymen, janitors, building managers, they all started out with some doubt and I always had to prove myself more because I was both female and young" (D09)

"Other people seem to think that you're not a threat or something, or, how can I say this...some people are very competitive, they compete, like to compete and maybe it's more human nature for men to compete with colleagues. I really can't be arsed with that, but those guys seem to think that just because I'm a woman, they are more likely to win"(D02)

Being treated differently also meant having to deal with inappropriate behaviour of male peers and co-workers. This took the form of sexist jokes, off-hand remarks about looks (both positive and negative), and in some cases thinly disguised contempt or even outspoken misogyny:

"I can remember Michiel saying "Oh, is this really something that you're interested in? In the warehouse, and you with your polished nails, do you know what you're getting into?" [...]" (D05)

"And then I ended up with someone else as manager. A 36-year-old guy, a real narcissist. And he said "well, thanks for joining my team, but I have no confidence in your abilities whatsoever, you are a woman and you don't fit in. So good luck". That was really tough" (D04)

Respondents also struggled with finding a work–life balance. Those who at the time of the interviews already had children had usually started working one day less per week. In the experiences of these managers, the company was not designed to facilitate working part-time, both for the more operational managers (with evening- and night shifts to run) and for the managers with regular office hours. Constant availability is still the norm and is propagated as such by the company's senior management. Some respondents were hopeful that the months between April and July 2020, in which working remotely from home was the norm due to the Corona pandemic, would start to change this emphasis on having to be visibly available:

"[the senior management] don't believe in working remotely. But then you withhold people a certain amount of flexibility [...] if I ever get to be a mother, I will not be able to get my kids from school, because then I need to be here at an extremely early hour and then leave at 2 PM in the afternoon to be in time for them to get out of school, because of the long drive home. So, I could then very well enjoy time with the kids, put them to bed and then start working from home. But that's not possible, because I need to clock my 8 hours per day, 40 hours a week"(D10)

Women learning how to be a manager in an environment where female managers are few and far between face a three-fold challenge. They not only need to absorb the necessary management skills, as all new entrants to managerial roles need to, but they need to do that without a direct frame of reference or examples, and furthermore, they need to do that while under close scrutiny of peers and co-workers, who are also not familiar with female leadership, leading to being underestimated, being held to different standards, and being degraded to no more than their outward appearance.

Staking a Claim

Despite the additional challenges respondents had to deal with during their first and subsequent years as female managers, all but one were very determined to not have that stand in the way of continuing and furthering their careers in Logistics. Having to prove their capabilities and having to outperform male co-workers also brought self-confidence based on factual

accomplishments, self-knowledge based on overcome adversities, and self-esteem based on knowing that they are up to the job.

"And one thing that I've learned: I don't care how I'm going to end up at my intended target, but I will get there, either left or right, I will get there" (D07)

"Looking back at my first job, that job has brought me a lot of uncertainty and self doubt, especially when I was still in it. Later I realised it had made me stronger, [...]" (D10)

As well as growing more confident in their own abilities, respondents were outspoken about wanting a more levelled playing field for future female managers. This was being put in effect using two different approaches. The first centred on making sure that female direct leads and future managers were given confidence in their abilities, through emphasizing their accomplishments rather than the gaps in their experience or knowledge:

"[...]I would say, just like Luc said to me or Pascale said to me all these years ago, I would say to Lena "but Lena, you can do this! Because what you need to do is this and this and this and for the most part you are already doing this" That's what I would say" (D02)

The second approach focusses on equality in evaluating performance:

"But one thing I do know, is that they will fail at some point, and there's nothing better than failing and knowing that I am there to say "Ok, this was not a great success, so what happened? Let's analyse it and let's do it better the next time". " (D10)

Paving the Way

Making sure that the next generation of female managers experience less inequality and differences than themselves in no way led to respondents treating their female direct reports with any leniency or lowered expectations. On the contrary, they were equally outspoken about the high standards they set for both female and male candidates for leadership positions. As one respondent put it:

"As Operations Manager one is expected to attend [...] so I said "ok, I would like to speak out to the women in this room [...] we need to strive for more and therefore I will always expect more from you. I will expect more from you then I will expect from a man, because that is exactly how our lives are, that is the reality in which we live. But that doesn't mean that you are alone in this. I will be expecting more, but I will make sure to be there for you more as well" (D10)

The only respondent to talk about actually having had a female role model through whom she became motivated to aspire to a higher management position in Logistics mentioned the positive impact she is trying to make on the women who are now starting out in her operation:

"For all those girls that I hired or promoted and coached [...] It took me until I started working at V&D and started reporting to Pascale to realise that I wanted to be Operations Manager, that that job really appealed to me and that I thought "I need to take one more step and then I can be Pascale". So I do hope I can be the Pascale for those girls" (D02)

Moreover, they are aware that being a role model for only the female part of the population will not effectuate the change they believe is needed. Therefore they aim to reach male co-workers and direct leads as well:

"And when I go to these "Effective Leadership" courses to give my speech about women in a men's world, there will always be a lot of men listening as well. And if [...] one of them, I don't care who, if just one of them picks up on it and it starts resonating, even unconsciously, then I have done what is in my control [...]" (D10)

Getting In

Only three out of thirteen respondents made a conscious choice for further secondary or higher education in a field related to Logistics. One was introduced through her brothers' and father's work, one chose to get her Masters Degree in Supply Chain Management despite studying International Business Administration and one switched to Logistics after minoring in Law and ended up with a Masters degree in Maritime Law. All other respondents ended up working in Logistics by accident, stumbling into it and finding it very much to their liking and suited to their capabilities:

"I never really thought about transport [...] so then I ended up here, because I wanted to do the interview at this company [...] during the interview I said "I wouldn't mind looking around inside, just to get a feel for it" And I remember him looking a bit askew, but he gave me a tour and it felt really good when I walked in here" (D05)

With the exception of one respondent, who started working twenty years ago for one of the companies that was later acquired by XPO, the average respondents' tenure with XPO at the time of the interviews was 3.2 years. On average, XPO was their third employer, and nine out of thirteen respondents had previously been employed by one or more different Logistics companies. So, despite the challenges outlined in the previous sections, these women felt they were in the right place when working in Logistics and, furthermore, they all ended up climbing to ever more senior management positions with each company they decided to work for.

"I ended up with Caterpillar. And that's where Logistics, where my path in Logistics started off. And at Caterpillar they gave me this whole careerplan, they made sure that I could experience all these specific

parts of Logistics. And that's when the bug bit me, for sure, and it has never left me again. I wouldn't want anything else anymore" (D08)

Findings II Influence on female managers' experiences

Findings show that female role models play an important role in all five phases of respondents' career ('Starting Out', 'Learning the Ropes', 'Getting In') or, intrinsically linked, by respondents' ambition to ensure their availability to others by becoming role models themselves ('Staking a Claim', 'Paving the Way').

Respondents talked about being the first female manager and not having examples of successful female managers in the workplace during the phases of Starting Out and Learning the Ropes, and about not having female examples in their direct or indirect social circles who worked in Logistics (and in many cases even in Management), and not seeing Logistics as a possible field of work during their formative years when Getting In. Not having female role models had a direct impact on how they personally experienced the start and subsequent expansion of their careers.

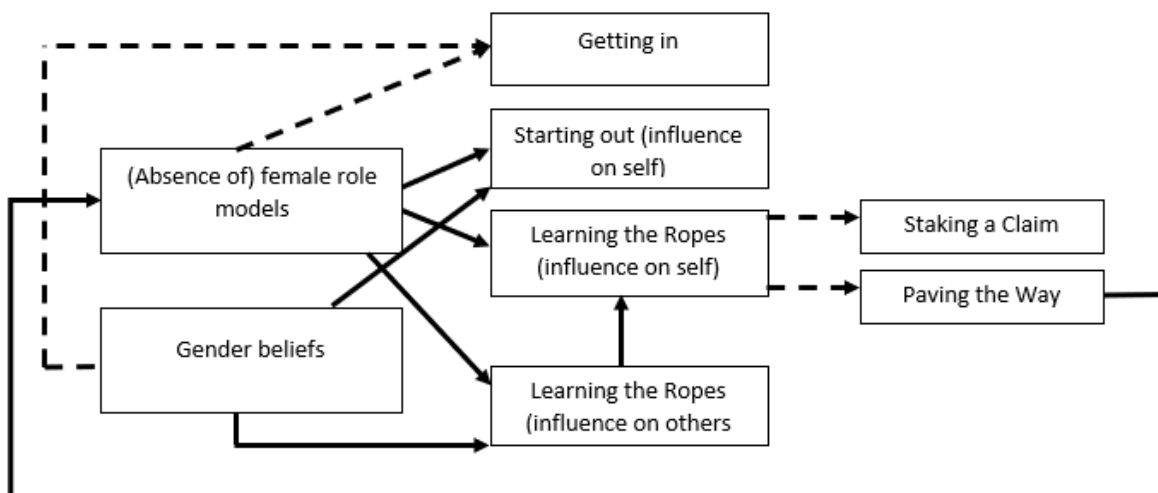
They also talked about experiencing not being stimulated or challenged to try and achieve to the best of their (academic) abilities and to develop career ambitions. The outlook on viable possible future career options was limited to the jobs occupied by female examples in the home life and the visual representation of working women in the media, e.g. in films or television shows. Occupations in more male-dominated areas of work were not offered through educational guidance or career orientation. Gender stereotypes and gender beliefs therefore also impacted their career choices, and their first working experiences.

Juxtaposed to this is the determination shown by respondents to assert their rights to be both female and manager in a male-dominated work environment, as captured in the phase Staking a Claim, and their efforts to Pave the Way, by become a role model for future female leaders. By acting as examples of successful women leaders in Logistics, and by striving to eliminate inequality in performance evaluation, respondents ensure that future female managers will have female role models when getting in, starting out and learning to be a manager in Logistics.

The behaviour and attitudes of male co-workers and peers, as experienced by the respondents, suggests that they, as well as their female counterparts, were not used to dealing with female managers. Respondents talk about feeling singled out through the close, often public scrutiny of their work and results, which they did not see happening to their male peers. Inappropriate remarks and sexist jokes were solely aimed at women, as was the outspoken refusal to obey orders from a female manager, which they repeatedly had to deal. This suggests that both gender beliefs and the lack of female role models influences male co-workers as well, resulting in what respondents experienced as mistrust in their abilities to be 'up to it' and an underestimation of their skills and knowledge.

This leads to female managers experiencing a negative impact from both existing gender beliefs and the lack of female role models. Moreover, they are impacted from two different sides: once through their own insecurities and uncertainties due to starting out without the opportunity to learn from similar others, and the self-biases due to society's permeating gender stereotypes, and once through the added barrier of having to deal with opposition and hostility from male peers and co-workers. The efforts undertaken to smooth the path for future female managers serve two purposes: ensuring that future female leaders have images of successful women in Logistics, and having male workers become accustomed to the presence and work approach of female managers. This is visualized in Figure 1.

Figure 1: Influences on female managers' experiences



Discussion

The aim of this study is to gain a deeper understanding of the experiences of female managers starting out and advancing in their career in a male dominated work-environment, such as the Supply Chain sector, without similar others to learn from and relate to. Much has been written about the effect of being able to compare oneself to similar others, both on the self and on educational- and career choices, about (in-)equal representation and opportunities, and about gender construction and its implications in the workplace. Most of these studies, quantitative and qualitative, have been deductive in nature. Deductive reasoning argues the particular from the general (Oxford English Dictionary, 2020), but experiences are particular and unique in nature and can therefore not be deducted from general findings. However, there are enough similarities between the uniquely different experiences as narrated by the respondents of this study to allow for a generalized model to appear.

Starting Out

Respondents' experiences during the 'Starting Out' phase of their careers tie in with multiple concepts from literature on career choice, self-efficacy, and performance expectations. Forming an image of one's capabilities, according to Social Cognitive Career Theory and Social Comparison Theory, is accomplished by comparing oneself or assessing one's performance to (that of) similar others (Bandura, 1982; Bandura, 1986; Festinger, 1954; Lent & Brown, 2013; Lent, Brown, & Hackett, 1994). Assessing one's individual standing relative to other individuals, or assessing the standing of a group an individual identifies with, also depends on comparison to similar others (Festinger, 1954; Ridgeway, 2001; Wood, 1996). Expectation states theory (Correll & Ridgeway, 2003; Ridgeway, 2001; Wagner & Berger, 1997) further states that groups are accorded a certain societal ranking based on the presumptions of differences in competence between that group and other groups (Correll & Ridgeway, 2003; Ridgeway, 2001; Wagner & Berger, 1997). As literature on role models states, individuals receive important information regarding the role they can or will be expected to play,

what levels of performance may be expected, and the skills and expertise they may be expected to possess (Gibson, 2004) from observing similar others.

Even though respondents did not report being consciously pushed toward more traditionally female oriented careers during their secondary educations, they most certainly were not introduced to more male-oriented fields of industry either. According to the Null Environment Hypothesis (Betz, 1989), this leads to a situation of passive discrimination against women, considering that more male-oriented fields of industry do not explicitly target female workers, e.g. in their adverts for vacancies or in their depiction in media, while female-dominated work environments are very visible to women, through both mothers' or other female family members' occupations, and media exposure.

Furthermore, findings clearly show that, even though respondents generally were pushed to be financially independent, they were not expected to be very ambitious with regard to (business) careers. None of the respondents gave explicit references to that being the case because they were women, nor that brothers (for those respondents that actually had brothers) were stimulated where they were not, but because gender beliefs, according to Correll (2001) have permeated societal structure to the extent that they have come to be an unconscious part of society, that may very well have been the case (Correll, 2001). Findings also show that respondents themselves, consciously or unconsciously, have internalized gender beliefs, by actively speaking out about what they considered to be "real women", "typical male behaviour", and the differences between female and male actors in the workplace. Because gender stereotypes, as the derivative of gender beliefs (Correll, 2001; Ridgeway & Correll, 2004) are not just descriptive, but also prescriptive, respondents both judged and modelled themselves to these stereotypes.

Therefore, the experiences of female managers when starting out in their careers in a male dominated work environment are more heavily and negatively influenced by the effects of gender beliefs on how women perceive themselves and their roles in the world, and in how society regards women, then by the absence of female role models.

Learning the Ropes

Findings show that prevalent gender beliefs and the absence or limited number of women in operational management positions impacts male workers' view of female managers as well. During the phase of 'Learning the Ropes', with respondents starting the process of actually learning how to manage, and when taking their first steps on the corporate ladder, their experiences were impacted by their male co-workers' and peers' attitude and behaviour, as well as by self-bias as a result of gender beliefs, and the lingering effects of self-doubt and diminished self-efficacy due to the lack of successful female examples.

According to literature, the effects of gender beliefs and gender stereotypes continue to influence behaviour in organizations, even in organizations who focus on equality as a core value (Benschop & Doorewaard, 1998). Evaluation systems, criteria for promotion, and work values often have an 'ideal-type', based on a male worker, as their frame of reference (Acker, 1990; Benschop & Doorewaard, 1998; Frieze, Olson, Murrell, & Selvan, 2006). As female workers differ from their male counterparts, this means that women start out at a disadvantage, which stays with them throughout their career. Moreover, status beliefs, shared beliefs about i.e. general competence of specific groups compared to another group, can cause lower group standing and stereotype threats (Ridgeway, 2001). Role models can counteract the effects of stereotype threats (Lockwood, 2006; Marx & Roman, 2002).

Because the society people grow up in is permeated by the prevalent gender beliefs, gender roles are more salient than work roles (Gutek, 2001). When men and women fall back on gender role stereotypes as a means of knowing how to treat the other sex when they find themselves in new or unknown situations, the phenomenon of 'sex-role spillover' appears. Sex-role spillover is recognized as a trigger for sexual harassment or inappropriate behaviour (Gutek, 2001).

Furthermore, Expectation States Theory (Correll & Ridgeway, 2003; Foschi, 1996) states that when performance norms are not clearly defined, unrelated factors such as group prejudice or personal liking, can affect what the standards will be to which achievements are held. This potentially impacts the levels of capability that are assigned to women within existing gender beliefs, and effects

the performance norms to which women's achievements are held (Foschi, 1996). Longitudinal research on the effect of work values (*"values that relate to what people most want in their work"* ; Frieze et al., 2006, p.83) on salary has shown that work values associated with power (e.g. wanting to be recognized in one's field, wanting high pay), are commonly shared by men and are related to higher increases in salary. More achievement-related work values like 'Wanting to do an excellent job', are found to be shared by women more than by men, and do not show a similar relation to salary (Frieze et al., 2006).

When asked about their experiences when they first started to learn how to be a manager, respondents without exception offered stories of being actively resisted and obstructed by male and female co-workers alike. A lot of them experienced being held to different standards than their male peers, either because they were being underestimated in their skills and capabilities, or because they were confronted with having to outperform male peers having similar work experience or educational background. In line with Expectation States Theory and literature on Double Standards (Correll, 2001; Correll & Ridgeway, 2003; Foschi, 1996), the lack of female role models, or the underrepresentation of women in an organization in general, can result in women being seen as insignificant, not fit to carry authority, less competent compared to male peers, and perennially 'on probation'. Moreover, all respondents reported having had to deal with inappropriate behaviour and/or sexist remarks in the workplace. Even though this was not experienced as sexual harassment, it was universally described as unpleasant and disrespectful. This too can be related to male co-workers being unfamiliar and therefore insecure about how to work with or report to female employees.

Findings also show that the absence of female role models can be seen to impact how female managers struggle to find a work-life balance. Most respondents talked about having older, male, senior managers acting as their guides and mentors when they started learning how to manage. For most male managers, being successful in their work means being recognized in one's field and wanting high pay (Frieze et al., 2006). Constant availability being the prevalent norm propagated by

the company's senior management, leads to working full-time, working long hours, and attending meetings during evenings or even weekends being seen as the only acceptable option for career-making. Eight out of thirteen respondents talked about wanting to live up to that norm resulted in them having had or having been close to an burn-out during the initial years of their managerial careers.

Hence, during the phase of learning how to be a manager, both women and men experience the lack of female role models as having an important impact on personal interaction, on work-life balance, on balancing performance expectations, and on progressing in their careers. In this phase, both women and men experience gender beliefs as important influences to their self-images and to their images of others around them.

Staking a Claim and Paving the Way

In child psychology, resilience is defined as being able to maintain a positive outlook despite having been faced with significant adversity (Luthar, Cicchetti, & Becker, 2000). Most respondents worked for one or more companies within Logistics before starting with XPO. During the interviews, they talked about their experiences as female managers with XPO being very similar to what they previously had encountered with their former employers. This leads to a combined total of approximately 200 years worth of having to deal with an absence of female role models and the effects of gender beliefs. Despite these significant adversities, most respondents were still determined to ensure that future generations of female managers would experience their career-making differently.

As stated earlier, Expectation States Theory holds that when performance norms that are insufficiently defined in terms of clear objectives, the standards used to assess achievements can potentially be affected by factors unrelated to the performance (Foschi, 1996). Furthermore, evaluation and assessment procedures often leave room for personal judgements of supervisors, which can lead to evaluations being influenced by personal opinions or convictions regarding gender competences (Maas & Torres-González, 2011). Sools et al. (2007) further state that 'being ambitious'

is seen as behaviour that is intrinsically linked to men, thus making it very difficult for women to be seen as ambitious, despite expressing their goals and future aspirations through the same procedures and channels as male peers (Sools et al., 2007)

Some respondents considered it their personal mission to ensure that future generations of female managers were better prepared for the demands of a career in Logistics than they themselves, and multiple observed others had been. Being visible as a successful female manager formed a large part in their efforts, as was trying to inspire direct female reports to self-evaluate on factual achievements, rather than on more general criteria. The importance of an evaluation procedure based on clearly defined criteria, with recommendations for promotion or demotion being explicitly justified, was not only mentioned as creating equality in evaluations for female employees, but as it would eliminate arbitrariness, it would improve the overall quality of evaluations.

Lacking female role models themselves, and acknowledging the influence thereof on their own careers, these women are resilient and determined to assert their rights to be female managers in a male-dominated environment, to be fairly judged and treated, and to become role models to empower future female leaders.

Getting In

Throughout the interviews, respondents kept talking about how they ended up in Logistics almost by accident, about how they felt that they were where they felt they should be, and how Logistics as a field of work agreed with them, and how they thought themselves very lucky to have ended up there. Their depiction of Logistics leans very heavily on presumed differences in gender characteristics, such as men being much better at thinking in an abstract way than women, or men being much more decisive than women. At the same time, when asked about how they regarded the cooperation with other women in their specific department or within the larger company, there was a general feeling that most other women were prone to deliberate, to endlessly seek commitment, to underestimating what it means to work in Logistics. Respondents described themselves as being no-nonsense, pragmatic and very driven.

These findings show that the limited number of women working as managers in Supply Chain not only makes the sector less visible for students orienting themselves on possible future careers or educational directions, it also creates, in combination with the prevalent gender beliefs held by female and male employees alike, a work-environment that challenges women to draw on all their competences, including the ability to stop seeing themselves as women, and to start seeing themselves as the right person in the right place.

Contributions

This study contributes to literature on role models in two ways. First, it gives an in-depth insight in the experiences of female managers in a male-dominated work environment without similar others in their own, or higher levels of management. It describes the effects of not having female role models, and dealing with prevalent gender beliefs, through five interconnected phases in their careers, 'Starting Out', 'Learning the Ropes', 'Staking a claim', 'Paving the Way', and 'Getting In'. In line with literature on self-efficacy, and Expectation States Theory (Bandura, 1982; Correll & Ridgeway, 2003; Festinger, 1954), the lack of female role models affects women in the formation of self-efficacy. Though the effects of gender beliefs on how others assess women's competences has been widely researched (Correll & Ridgeway, 2003; Ridgeway, 2001; Wagner & Berger, 1997), this study shows what the effects on women's self-efficacy are when female managers are confronted with gender inequality during the start of their career.

Second, while literature on female role models focusses on the effects on women of having, or not having, similar others to compare themselves to (Gibson, 2004), this study clearly shows the effect of men not having had examples of successful female managers in their immediate working environment.

A practical contribution to the work field consists in advice to screen the exact wording of deliverables and performance criteria as currently in use in courses on personal and or effective leadership, especially those aimed at lower and middle management levels. According to literature on Gendered Organizations, and literature on Double Standards (Acker, 1990; Benschop &

Doorewaard, 1998; Foschi, 1996), adjusting the wording to create truly gender-neutral criteria, will enhance effectiveness of the courses for female and male employees both.

A second practical contribution stems from the expectation that an evaluation procedure based on clearly defined criteria, with recommendations for promotion or demotion being explicitly justified, ensures not only that female employees are held to the same specific criteria as their male peers, but also that the true potential of employees, regardless of gender, is divulged. Even though Human Resources (HR) usually is a more female-dominated departments, even in male-dominated organizations (within XPO, twenty-two of the thirty-one employees of the HR department is female), this does not necessarily result in having an evaluation procedure, and criteria, that is immune to influences from personal preferences and gender bias.

Limitations and Future Research

This study has several limitations. First, although qualitative research has been used for this study because it is best suited to deal with the social and cultural meaning that individuals give to their thoughts and actions (Eriksson & Kovalainen, 2014), that is precisely one of its main limitations. The experiences recounted by respondents are not easily verifiable, not just because the author was not present to witness the described situations, but mostly because the situations were given meaning through personal, internal processes of the respondents. Furthermore, as the author does not have access to all relevant data (e.g. personnel files, diplomas), it is impossible to check respondents' accounts in detail. As this information was not available to the author/interviewer during the interviews, this potentially means that information relevant to this research has been left uncovered.

Even though the research setting is a male-dominated work environment, the author has deliberately chosen to interview only female managers. As male co-workers and peers have an undeniable influence on the experiences of female managers, a further limitation of this study -and an opportunity for further research- is formed by the data being collected from women's experiences only.

Finally, because this study aims to generalize findings based on data collected within one single Logistics firm, there is the final limitation of this study being cross-sectional. When reading the reports published bi-annually by the Dutch Central Bureau of Statistics (CBS), it becomes clear that more women graduate from higher education in STEM fields each year. A second study, longitudinal in approach, would capture the possible developments in female managers' experiences through following up on those graduates entering the workplace in related work fields.

As already suggestion, further research is suggested on the experiences of male managers to the growing influx of female managers in what used to be an almost exclusively male domain. Moreover, respondents' self-characterization as being tough, stubborn in the face of resistance, and also social, verbal and intelligent, combined with the opinions they posited on what they considered to be 'typical female behaviour' warrants additional research in how female managers come to form or adjust their gender stereotypes, and in what way it effects their interaction with female peers and direct reports.

A final suggestion for future research concerns the view of female managers on women in 'token positions'. According to literature (Moss Kanter, 1977), the number of women occupying an exceptional position, and with increasing numbers the exceptionality of course decreases, is a major cause for tokenism to occur. Even though there still is a disproportionate number of female managers within XPO, their performance is being rated as exceptional, by peers as well as their senior managers. A suggestion for further research would therefore be to look at the effect on tokenism of performance instead of just numbers.

Conclusion

This study was undertaken in order to better understand the experiences of female managers in a male-dominated work environment. Research was focused at answering the central question 'What are the experiences of female managers in the Supply Chain sector when starting and subsequently expanding their careers, in the absence of same-gender role models?' The impact of female role models, and of prevalent gender beliefs held by women and men working in the Supply

Chain sector, is shown throughout five interconnected phases in female managers' careers. Findings are based on the data collected from interviews with thirteen female managers working for a Logistics company. Contributing to literature on role models, this study shows that the absence of female role models affects women through the effect it has on men. Further research on these findings, as well as more extensive research on how female managers form, adjust, and use gender stereotypes, can deepen the understanding of the experiences of female managers even further, and can potentially help the Supply Chain sector to engage more female managers.

Bibliografie

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanisms in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Benschop, Y., & Doorewaard, H. (1998). Covered by Equality. The Gender Subtext of Organizations. *Organization Studies*, 19(5), 787-805.
- Betz, N. (1989). Implications of the Null Environment Hypothesis for Women's Career Development and for Counseling Psychology. *The Counseling Psychologist*, 17(1), 136-144.
- Cambridge Dictionary. (2020, 07 31). Retrieved from www.dictionary-cambridge.org:
<https://dictionary-cambridge-org.eur.idm.oclc.org/dictionary/english/confirmation-bias>
- CBS. (2020, 02 23). *CBS Arbeidsdeelname*. Retrieved from CBS:
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82309NED/table?dl=30C5C>
- CBS. (2020, 02 2). *CBS werkzame beroepsbevolking*. Retrieved from CBS Statline:
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82808NED/table?fromstatweb>
- CBS. (2020, 02 02). *Duurzame inzetbaarheid werknemers; beroep*. Retrieved from www.cbs.nl:
<https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/84434NED/table?ts=1580679237731>
- CBS. (2020, 4 13). *Minder mannen managen*. Retrieved from www.cbs.nl: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/39/minder-mannen-managen>
- CBS. (2020, 2 02). *Vacatures, seizoengecorrigeerd*. Retrieved from www.cbs.nl:
<https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/dataset/80474ned/table?ts=1580667549042>
- CBS. (2020, 04 14). *Wetenschappelijk onderwijs; promoties; studierichting*. Retrieved from CBS :
<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/83966NED/table?ts=1586856157173>
- CBS Vrouwen op de arbeidsmarkt, 2016*. (2020, 03 31). Retrieved from www.cbs.nl:
<https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2018/44/vrouwen-op-de-arbeidsmarkt-2016>
- Correll, S. (2001). Gender and the Career Process: The Role of Biased Self-Assessments. *American Journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730.
- Correll, S. (2004). Constraints into Preferences: Gender, Status and Emerging Career Aspirations. *American Sociological Review*, 69, 93-113.
- Correll, S., & Ridgeway, C. (2003). Expectation States Theory. In J. Delamater, *Handbook of Social Psychology* (pp. 29-51). New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Cotter, D., Hermesen, J., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The Glass Ceiling Effect. *Social Forces*, 80(2), 655-682.
- Couzy, F. R. (2018). *ABN AMRO Sectorprognoses december 2018*. ABN AMRO.
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P., & Jaspersen, L. (2018). *Management & Business Research* (6th ed.). London: Sage Publications Ltd.

- Eccles, J. (1987). Gender Roles and Women's Achievement Related Decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 11, 135-172.
- Ely, R. (1995). The Power in Demography: Women's Social Construction of Gender Identity at Work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589-634.
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2014). *Qualitative Methods in Business Research* (2 ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, 117-140.
- Fisher, B. (1988). Wandering in the Wilderness: The Search for Women Role Models. *The University of Chicago Press*, 13(2), 211-233.
- Foschi, M. (1996). Double Standards in the Evaluation of Men and Women. *Social Psychology Quarterly*, 59(3), 237-254.
- Frieze, I., Olson, J., Murrell, A., & Selvan, M. (2006). Work Values and Their Effect on Work Behavior and Work Outcomes in Female and Male Managers. *Sex Roles*, 54(1/2), 83-93.
- Galdas, P. (2017). Revisiting Bias in Qualitative Research: Reflections on Its Relationship With Funding and Impact. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1-2.
- Gibson, D. (2004). Role models in career development: New directions for theory and research. *Journal of Vocational Behavior*, 65, 134-156.
- Gutek, B. (2001). Women and Paid Work. *Psychology of Women Quarterly*, 25, 379-393.
- Horgan, D. (1989). A Cognitive Learning Perspective on Women Becoming Expert Managers. *Journal of Business and Psychology*, 3, 299-313.
- Jongen, E., Merens, A., Ebregt, J., & Lanser, D. (2019). *Notitie Vrouwen aan de Top*. Den Haag : Centraal Planbureau en Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Lent, R., & Brown, S. (2013). Social Cognitive Model of Career Self- Management: Toward a Unifying View of Adaptive Career Behavior Across the Life Span. *Journal of Counseling Psychology*, 60(4), 557-568.
- Lent, R., Brown, S., & Hackett, G. (1994). Toward a Unifying Social Cognitive Theory of Career and Academic Interest, Choice, and Performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45, 79-122.
- Levinson, W., Kaufman, K., Clark, B., & Tolle, S. (1991). Mentors and Role Models for Women in Academic Medicine. *The Western Journal of Medicine*, 154(Apr.), 243-426.
- Lockwood, P. (2006). "Someone like me can be successful": Do College Students Need Same-Gender Role Models? *Psychology of Women Quarterly*, 30, 36-46.
- Luthar, S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The Construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71(3), 543-562.
- Maas, V., & Torres-González, R. (2011). Subjective Performance Evaluation and Gender Discrimination. *Journal of Business Ethics*, 101, 667-681.
- Marx, D., & Roman, J. (2002). Female Role Models: Protecting Women's Math Test Performance. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(9), 1183-1193.

- Ministerie van OCW. (2020, 04 13). *Wekelijkse arbeidsuur van werkzame vrouwen en mannen*. Retrieved from OCW in Cijfers: <https://www.ocwincijfers.nl/emancipatie/participatie-van-vrouwen/arbeidsduur>
- Mor Barak, M. (2017). *Managing Diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Moss Kanter, R. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Oxford English Dictionary*. (2020, 08 16). Retrieved from Oxford English Dictionary: <https://www-oed-com.eur.idm.oclc.org/view/Entry/48588?redirectedFrom=deductive+#eid>
- Portegijs, W., & Van den Brakel, M. (2018). *Emancipatiemonitor 2018*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) en Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Richie, B. S., Fassinger, R., Linn, S. G., Johnson, J., Prosser, J., & Robinson, S. (1997). Persistence, Connection, and Passion: A Qualitative Study of the Career Development of Highly Achieving African American-Black and White Women. *Journal of Counseling Psychology*, 44(2), 133-148.
- Ridgeway, C., & Correll, S. (2004). Unpacking the Gender System: A Theoretical Perspective on Gender Beliefs and Social Relations. *Gender and Society*, 18(4), 510-531.
- Ridgeway, C. (2001). Gender, Status, and Leadership. *Journal of Social Issues*, 57(4), 637-655.
- Serron, C., Silbey, S., Cech, E., & Rubineau, B. (2016). Persistence is Cultural: Professional Socialization and the Reproduction of Sex Segregation. *Work and Occupations*, 43(2), 178-214.
- Sools, A., Van Engen, M., & Baerveldt, C. (2007). Gendered career-making practices: On 'doing ambition' or how managers discursively position themselves in a multinational corporation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 413-435.
- Van der Valk, J., & Boelens, A. (2004). *Vrouwen in de Arbeidsmarkt*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Van Leewen, R., & Jacobs, M. (2015). *Begrippenlijst wegtransport en logistiek*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek. Retrieved from file:///C:/Users/gerti/Downloads/2015-begrippenlijst-wegtransport-en-logistiek.pdf
- Wagner, D., & Berger, J. (1997). Gender and interpersonal task behaviors: Status expectation accounts. *Sociological Perspectives*(40), 1-32.
- Wood, J. (1996). What is Social Comparison and How Should We Study It? *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22(5), 520-537.

Appendix I overview gender per function

Function description XPO	Total	Male	in %	Female	in %
Account Manager I	2	2	100,00%		0,00%
Account Manager II	2	2	100,00%		0,00%
Accounting Clerk	8	3	37,50%	5	62,50%
Administratief medewerker	8	3	37,50%	5	62,50%
Administrative Employee I	42	17	40,48%	25	59,52%
Administrative Employee II	3		0,00%	3	100,00%
Application Support Engineer	9	7	77,78%	2	22,22%
Assistent Expeditie	1	1	100,00%		0,00%
Assistent Planner	2		0,00%	2	100,00%
Business Controller	7	6	85,71%	1	14,29%
Business Development Manager	1	1	100,00%		0,00%
Business Development Manager I	3	1	33,33%	2	66,67%
Business Development Manager II	1	1	100,00%		0,00%
Business Development Officer	1	1	100,00%		0,00%
Business Development Specialist	1		0,00%	1	100,00%
Business Support Manager I	6	5	83,33%	1	16,67%
Business Support Manager II	7	6	85,71%	1	14,29%
Business Unit Director	4	3	75,00%	1	25,00%
Cleaner	5	5	100,00%		0,00%
Commercieel Medewerker Binnendienst	1		0,00%	1	100,00%
Coordinator	187	108	57,75%	79	42,25%
Coordinator Business Support	2	1	50,00%	1	50,00%
Coordinator Workforce	6	5	83,33%	1	16,67%
Customer Serv. Teamleader I	1		0,00%	1	100,00%
Customer Service Administrator	4	3	75,00%	1	25,00%
Customer Service Manager	5	4	80,00%	1	20,00%
Customer Service Medewerker	4	1	25,00%	3	75,00%
Customer Service Officer I	41	21	51,22%	20	48,78%
Customer Service Officer II	14	3	21,43%	11	78,57%
Customs Administrative	3	2	66,67%	1	33,33%
Customs Specialist	1	1	100,00%		0,00%
Data Analyst	7	6	85,71%	1	14,29%
Data Specialist	3	2	66,67%	1	33,33%
Expeditie	14	13	92,86%	1	7,14%
Facility Coordinator	12	8	66,67%	4	33,33%
Facility Employee	8	7	87,50%	1	12,50%
Facility Manager	1	1	100,00%		0,00%
Facility Manager I	2	1	50,00%	1	50,00%
Facility Manager II	1	1	100,00%		0,00%
Facility Supervisor	3	3	100,00%		0,00%
Finance Director	1	1	100,00%		0,00%
Financial Controller	4	3	75,00%	1	25,00%
Fleet Coordinator	2	2	100,00%		0,00%

FP&A Manager	1	1	100,00%		0,00%
FP&A Specialist	2	1	50,00%	1	50,00%
Functional Consultant / Project Manager	1		0,00%	1	100,00%
Functional Consultant	6	4	66,67%	2	33,33%
Functional Consultant / Project Manager	2	2	100,00%		0,00%
General Manager	1	1	100,00%		0,00%
HR Administrative	9	1	11,11%	8	88,89%
HR Advisor	14	5	35,71%	9	64,29%
HR Business Partner	1		0,00%	1	100,00%
HR Director	1		0,00%	1	100,00%
HR Manager I	2	1	50,00%	1	50,00%
HR Manager II	1	1	100,00%		0,00%
HR Officer	2		0,00%	2	100,00%
Inventory Controller	2	1	50,00%	1	50,00%
Inventory Controller I	26	17	65,38%	9	34,62%
Inventory Controller II	10	6	60,00%	4	40,00%
IT Consultant	1	1	100,00%		0,00%
IT Director	1	1	100,00%		0,00%
IT Manager	3	3	100,00%		0,00%
IT Project Director	1	1	100,00%		0,00%
Key User I	19	15	78,95%	4	21,05%
Key User II	19	18	94,74%	1	5,26%
Lean Coordinator	1	1	100,00%		0,00%
Lean Specialist	5	4	80,00%	1	20,00%
Legal Counsel	1	1	100,00%		0,00%
Logistic Business Unit Engineer	4	4	100,00%		0,00%
Logistic Engineer	3	3	100,00%		0,00%
Machine Operator	17	13	76,47%	4	23,53%
Manager Backoffice and T&A	1		0,00%	1	100,00%
Manager BU Engineering	2	1	50,00%	1	50,00%
Manager BU Engineering & Projects	1	1	100,00%		0,00%
Manager Continuous Improvement	1	1	100,00%		0,00%
Manager Continuous Improvement Site	3	2	66,67%	1	33,33%
Manager Customs	1		0,00%	1	100,00%
Manager Finance	1	1	100,00%		0,00%
Manager HR Services	1	1	100,00%		0,00%
Manager IT Service Management	1	1	100,00%		0,00%
Manager Transport	2	1	50,00%	1	50,00%
Manager Transport Site	1	1	100,00%		0,00%
Managing Director	1	1	100,00%		0,00%
Marketing & Communications Manager	1		0,00%	1	100,00%
Material Handler	1	1	100,00%		0,00%
Material Handler Sr	1		0,00%	1	100,00%
Operational Excellence Manager	1	1	100,00%		0,00%
Operational Support Manager	1		0,00%	1	100,00%
Operations Director	1	1	100,00%		0,00%

Operations Excellence Director	1	1	100,00%		0,00%
Operations Manager I	2	2	100,00%		0,00%
Operations Manager II	7	6	85,71%	1	14,29%
Payroll Officer	3	1	33,33%	2	66,67%
Process Controller	4	3	75,00%	1	25,00%
Process Controller I	67	51	76,12%	16	23,88%
Process Controller II	39	23	58,97%	16	41,03%
Procurement Manager	1	1	100,00%		0,00%
Program Director EMEA	1	1	100,00%		0,00%
Program Manager EMEA	1	1	100,00%		0,00%
Project Manager	4	2	50,00%	2	50,00%
Project Manager EMEA	1		0,00%	1	100,00%
Qesh Manager	1	1	100,00%		0,00%
Qesh Officer	8	5	62,50%	3	37,50%
Qesh Officer Projects	2	2	100,00%		0,00%
Quality Coordinator EMEA	1	1	100,00%		0,00%
Receptionist	5		0,00%	5	100,00%
Recruiter	3	2	66,67%	1	33,33%
Red Graduate	1	1	100,00%		0,00%
Reverse Logistic Mgr EMEA	1		0,00%	1	100,00%
Sales Director	1	1	100,00%		0,00%
Security Manager EMEA	1	1	100,00%		0,00%
Security Officer	1	1	100,00%		0,00%
Shift Leader / Supervisor	39	35	89,74%	4	10,26%
Shiftleader	1	1	100,00%		0,00%
Site Controller	13	10	76,92%	3	23,08%
Site Engineer	10	7	70,00%	3	30,00%
Site Manager I	8	8	100,00%		0,00%
Site Manager II	7	5	71,43%	2	28,57%
Solutions Engineer I	1	1	100,00%		0,00%
Solutions Engineer II	2	2	100,00%		0,00%
SOX Specialist	1	1	100,00%		0,00%
Supervisor Customer Service	1	1	100,00%		0,00%
Teamlead Customer Service I	5	4	80,00%	1	20,00%
Teamlead Customer Service II	3	3	100,00%		0,00%
Teamleader Business Support	5	4	80,00%	1	20,00%
Teamleader I	90	71	78,89%	19	21,11%
Teamleader II	56	41	73,21%	15	26,79%
Technical Consultant / Project Manager	1	1	100,00%		0,00%
Technical Engineer	1	1	100,00%		0,00%
Technical Manager	2	2	100,00%		0,00%
Technical Manager I	1	1	100,00%		0,00%
Technical Supervisor	1	1	100,00%		0,00%
Technical Support Engineer	4	4	100,00%		0,00%
Technician I	8	8	100,00%		0,00%
Technician II	20	20	100,00%		0,00%

Trade Compliance Specialist	1	1	100,00%		0,00%
Traffic Manager	3	3	100,00%		0,00%
Training Coordinator EMEA	1		0,00%	1	100,00%
Transport Coordinator	2	2	100,00%		0,00%
Transport Planner	15	9	60,00%	6	40,00%
Transport Specialist	2	2	100,00%		0,00%
Transport Supervisor	2	1	50,00%	1	50,00%
Truck Driver I	60	58	96,67%	2	3,33%
Warehouse Employee I	2		0,00%	2	100,00%
Warehouse Employee II	581	266	45,78%	315	54,22%
Warehouse Employee III	657	488	74,28%	169	25,72%
Warehouse Manager I	4	3	75,00%	1	25,00%
Warehouse Manager II	22	20	90,91%	2	9,09%
WMS Process Expert EU	1		0,00%	1	100,00%
Workforce Manager	1		0,00%	1	100,00%
Total	2408	1573	65,32%	835	34,68%

Appendix II Sampling

Function		Business Unit	location regular place of work	total # employees	# male employees	# female employees	% female employees
Director		Regional (BeNeGE) Head Office	Eindhoven (Ne)	13	11	2	15,38%
BU Director		BU Retail South	Zellik (Be)	5	4	1	20,00%
Site Manager		BU Fashion & Lifestyle BU Retail South	Tilburg (Ne) Oosterhout (Ne)	16	14	2	12,50%
Operations Manager		BU Fashion & Lifestyle	Tilburg (Ne)	9	8	1	11,11%
HR Manager		BU Retail North	Amsterdam (Ne)	3	2	1	33,33%
BU Manager Projects & Engineering		BU Fashion & Industry	Venray (Ne)	2	1	1	50,00%
Facility Manager		BU Fashion & Lifestyle	Tilburg (Ne)	5	4	1	25,00%
Shiftleader		BU Fashion & Lifestyle BU Retail North	Eindhoven (Ne) Oss (Ne)	40	36	4	11,11%
Warehouse Manager		BU Fashion & Industry	Venray (Ne)	26	23	3	11,54%
Business Development Manager		Business Development & Sales	Eindhoven (Ne)	7	4	3	42,86%
Teamlead		BU Fashion & Lifestyle	Eindhoven (Ne)	146	112	34	23,29%

Appendix III Respondents background, age, & family composition

Respondent	position	age	secondary education	finished	further secondary education	finished	higher education	finished	further higher education	finished	tenure	work experience	Relationship	children	family composition	occupation mother	occupation father
Ria	HR Director BeNeGe	53	HAVO	Y			HEAO (HBO)	Y			4,5	Nedcar, NUTSBedrijf EHV, Veolia, ND, XPO	husband	2	4 siblings	farmer (no info)	farmer (no info)
Lianne	HR Manager BU Retail North	31	MAVO	Y	HAVO	Y	P&A (HBO)	Y			3,5	Timing, XPO	long term partner	2	2 younger sisters, 1 cousin & 2 nephews living in	Supervisor Health care	Teamlead municipal facility services/farmer (retired)
Estelle	Site manager Tilburg 2/3	35	MAVO	Y	MBO	Y	Technische Bedrijfskunde (HBO)	Y			3	V&D, Michael Kors, XPO	long term partner	0	1 older sister	Management assistant (retired)	Installation mechanic/engineer (civil service) (retired)
Meike	Business Development Manager	30	Gymnasium	Y			International Business Administration (universitair)	Bachelor	Supply Chain Management	Y	2,5	AH, XPO	long term partner	0	1 younger brother	Physical therapist	Civil servant for municipalities (deceased)
Daine	Shiftlead Oss	33	MAVO	Y	MBO	Y	Toerisme (HBO)	Y			2	Hospitality, XPO	long term partner	0	1 older brother	Caretaker (elderly), self-employed	Supervisor building society
Selda	Supervisor Eindhoven	44	VWO	N	HAVO	Y	Sociale Administratie (HBO)	N			22	Emery, Menlo, XPO	husband	4	2 elder & 1 younger sisters, 1 younger brother	not employed outside of home	(Deceased)
Ellen	BU Manager Projects & Engineering Fashion & Industry	34	MAVO	Y	MBO	Y	Technische Vervoerskunde (HBO)	Y			3	Geodis, Océ, CEVA, XPO	long term partner	2	2 older brothers	Pedicure, self-employed	Offshore, planning & industry
Mia	Business Unit Director Retail South	41	HAVO	Y							8	Caterpillar, DHL, ND, XPO	husband	2	no siblings	Self-employed, nursery (plants)(retired)	Self-employed, nursery (plants) (deceased)
Victoria	Facility Manager Tilburg 2/3	37	HAVO	Y			Commerciele Economie (HBO)	Y			2	TNT, CEVA, XPO	husband	2	1 younger sister	occupational small jobs, not employed outside of home	Installation mechanic/engineer (civil service)
Leen	Operations Manager Tilburg 2/3	31	HAVO	Y			Rechten (universitair) Maritime Law (universitair)	Bachelor Master	Logistiek (HBO)	Y	2	DC Antwerpen, XPO	long term partner	2	1 older brother	Dean of Education ("HBO")	Self-employed, Communications & Branding
Monique	Site Manager Oosterhout	49	MAVO	Y	MBO	Y					0,3	Hunter Douglas, DHL, XPO	husband	2	1 younger sister	not employed outside of home (Deceased)	plasterer, teamlead (deceased)
Agata	Warehouse Manager Venray 2	30	HAVO	Y			Financieel-Economisch (HBO)	Bachelor			2	TempoTeam, XPO	long term partner	0	2 younger sisters	farmer	farmer
Chantal	Shiftlead Eindhoven	43	MAVO	N							6	AH, ALDI, Lidl, Randstad, XPO	long term partner	3	1 elder sister	Caretaker (elderly), parttime (retired)	Mechanic (Philips), PostNL (deceased)

Appendix IV interview topics (NL)

1. Thuis situatie/opvoeding
 - a. Wat was de samenstelling/ maatschappelijke positie van het gezin waarin je bent opgegroeid?
 - b. Werd leren gestimuleerd – zo ja, hoe/ een bepaalde richting op? Zo nee, idem
 - c. Werd werken gestimuleerd – zo ja, hoe/ een bepaalde richting op? Zo nee, idem
 - d. Was er verschil in de manier waarop mannelijke en vrouwelijke gezinsleden werden bejegend/aangemoedigd/gestimuleerd en zo ja, hoe zag dat verschil er uit/ waar kwam dat in tot uiting?
 - e. Wie waren je rolmodellen? En waarom precies zij?
2. Opleiding
 - a. Hoe ziet je school-loopbaan er uit, welke opleidingen heb je gevolgd?
 - b. Hoe ben je tot de keuze voor die opleiding gekomen?
 - c. Wat was de samenstelling van de opleiding, zowel voor leerlingen als leraren?
 - d. Op welke manier heb je je georiënteerd op de arbeidsmarkt/ op welke manier heb je carrière keuzes gemaakt?
 - e. Was er loopbaanbegeleiding beschikbaar en zo ja, hoe was dat vormgegeven en hoe heb je dat ervaren?
 - f. Had je rolmodellen of voorbeelden en zo ja, welke en waarom juist die?
3. Werkveld keuze
 - a. Heb je bewust gekozen voor een baan/carrière binnen een vakgebied/sector?
 - b. Op welke manier of op basis van welke informatie/ervaring ben je gekomen tot de keuze die je hebt gemaakt?
 - c. Wat heeft je gemotiveerd om die keus te maken?
 - d. Door wie of wat ben je geïnspireerd?
 - e. Had je rolmodellen of voorbeelden en zo ja, welke en waarom juist die?
 - f. Heb je andere werkomgevingen/loopbaankeuzes overwogen en zo ja, welke én waarom heb je uiteindelijk een andere keuze gemaakt?
4. Eerdere werkomgeving:
 - a. Bij welke bedrijven heb je hiervoor gewerkt?
 - b. Hoe was de man-vrouw verhouding in eerdere functies? Zowel absoluut als in hiërarchische samenstelling
 - c. Heeft die samenstelling invloed gehad op de manier waarop je de baan/het bedrijf ervaren hebt? Zo ja, op welke manier?
 - d. Welke rolmodellen of voorbeelden had je?
 - e. Welke doorgroeimogelijkheden waren er en op welke manier heb je daar gebruik van kunnen maken?
 - f. Bejegening?
 - g. Was er mentoring/feedback/begeleiding beschikbaar en heb je daar gebruik van gemaakt? Zo ja, wat heeft je dat opgeleverd? En zo nee, had je daar behoefte aan?
 - h. Hoe heb je kunnen leren tijdens je loopbaan in dat bedrijf?
 - i. Heb je te maken gehad met vooroordelen en zo ja, welke?
 - j. “vreemde eend in de bijt” ?
5. Huidige werkomgeving:
 - a. Wat zijn factoren geweest waardoor je voor dit bedrijf hebt gekozen?

- b. Wat is de man-vrouw verhouding binnen je eigen afdeling/vestiging, zowel absoluut als in hierarchische verdeling
- c. Heeft die samenstelling invloed op de manier waarop je de baan/het bedrijf ervaart? Zo ja, op welke manier?
- d. Welke rolmodellen of voorbeelden heb je?
- e. Welke doorgroeimogelijkheden zijn er en op welke manier maak je daar gebruik van?
- f. Bejegening?
- g. Is er mentoring/feedback/begeleiding beschikbaar en maak je daar gebruik van? Zo ja, wat levert je dat op? En zo nee, heb je daar behoefte aan?
- h. Hoe leer je in je huidige functie?
- i. Heb je te maken met vooroordelen en zo ja, welke?
- j. "vreemde eend in de bijt" ?

Appendix V interview topics (EN)

1. Home life/upbringing

- a. What was the composition/ social position of the family you grew up in?
- b. Was learning/studying/education stimulated? And if so, in what way or direction? And if not, id.
- c. Was working stimulated? And if so, in what way or direction? And if not, id.
- d. Did you experience differences in the way female and male familymembers were being treated? And if so, in what way and how did that manifest itself?
- e. Who were your role models and why were those persons a role model?

2. Education

- a. What did your school career look like, what studies or schools did you do?
- b. How did you get to choose those specific studies or schools?
- c. What was the composition, in female to male ratio, at those schools? Both for teachers and students.
- d. In what way did you orient yourself towards the labor market or based on what did you make your career choices?
- e. Did you have career or study guidance available and if so, did you accept that and what were your experiences with it?
- f. Did you have any role models or exemplary figures and if so, why specifically them?

3. Career / work field choices

- a. Did you consciously choose a position or career within a specific sector of industry?
- b. In what way or through which information or experiences did you end up with your choice?
- c. What motivated you to make that specific choice?
- d. Did anyone or anything inspire you and if so, who or what?
- e. Did you have any role models or exemplary figures and if so, why specifically them?
- f. Did you consider alternative work environments/ career choices and if so, what made you change your mind?

4. Previous employers/companies

- a. At which companies did you work prior to XPO?
- b. What was the female to male ratio in those companies/positions? Both in absolute figures and more specifically in the hierarchical structure.
- c. Did that composition influence your experiences of the job or the company and if so, in what way?
- d. Which role models or exemplary figures did you have?
- e. Which career opportunities were there and in what way have you been able to make use of them?
- f. What was the general attitude towards you?
- g. Was there mentoring/feedback/coaching available and did you make use of that? And if so, what did you take away from that? And if not available, would you have wanted it to be available?
- h. In what way were you enabled to learn within one or more of the companies that you previously worked for?
- i. What, if any, prejudices did you experience?
- j. Did you consider yourself to be "the odd one out"?

5. Current work environment

- a. Because of which factors did you decide to work for this company?
- b. What is the female to male ratio in the department or site that you work for, both in absolute figures and more specifically in the hierarchal structure.
- c. Does that ratio influence the way you experience your current position this company? And if so, in what way?
- d. Which role models or exemplary figures do you currently have?
- e. Which career opportunities are there and in what way are you able to make use of them?
- f. What is the general attitude towards you?
- g. Is there mentoring/feedback/coaching available and do you make use of that? And if so, what do you take away from that? And if not available, do you want it to be available?
- h. In what way are you enabled to learn within your current department/site/position?
- i. What, if any, prejudices do you experience?

Appendix VI interview transcriptions

Interview D01

GW: Dankjewel voor je tijd en dat ik dit met jou mag doen. Ben jij akkoord als ik dit interview opneem?

RS:

ja hoor, geen probleem

GW: Uhm, het idee is om met jou te praten over jouw ervaringen als vrouw in een mannen omgeving. En de opbouw begint eigenlijk al heel, heel erg ver in het verleden, meer zo als wat was jouw thuissituatie. En ook hoe ben jij gestimuleerd om tot bepaalde keuzes te komen? Want ik heb het idee dat er mogelijk een soort van verloop in zit. En natuurlijk ook eindeloos gelezen over aanleg bij mannen en vrouwen en dat iets al heel snel wordt gezien als een natuurlijke aanleg bij mannen, terwijl bij vrouwen dat dan gezien wordt als ze zal er wel heel hard voor gewerkt hebben. Weet je dat idee? Ik ben ook even op zoek naar zitten daar dan nog, kan ik daar nog iets over achterhalen. Er zijn 5 topics eigenlijk in het interview: het begint met thuissituatie, opleiding, dan werkveld keuze, eerdere werkgevers en uiteindelijk komen we dan aan bij bij de huidige werkgever. En wat mij betreft zijn de vragen voor een eerdere werkomgeving in de huidige werkomgeving, die lijken erg veel op elkaar. Tenzij je natuurlijk zegt ja, ik kom uit een werkomgeving waarin ik nog minder vrouwelijke collega's had, dan kunnen we daar misschien wel langer over praten.

GW: Dus mag ik aan jou vragen hoe de samenstelling van het gezin was waarin je bent opgegroeid?

RS: Ik ben de tweede van een gezin van vijf kinderen. Mijn ouders hadden een boerderij. Ik ben opgegroeid in een heel klein gehucht met 700 mensen en het was voor mij echt al heel vroeg, ik was op de lagere school altijd de beste van de klas. Uhm, echt by far. En ik wilde echt wel weg uit het gehucht waar ik woonde. Dat is voor mij altijd wel een drive geweest, dus ik ben altijd ambitieus geweest. Het was niet zo vanzelfsprekend, want mijn ouders, een boerderij, redelijk gelovig, En dat echt het hoofd van de school van de lagere school bij ons thuis moest komen praten dat ze mij niet naar de huishoudschool moesten sturen, omdat er echt wat meer potentie was en dat ik het ook wilde.

GW: Dus eigenlijk was dat een beetje het normale patroon dat dat zou gaan gebeuren.

RS: Ja, maar dat is dus echt. Dat kwam ik me echt als de dag van vandaag herinneren: dat was het hoofd van de school en ja, mijn ouders hadden respect voor het hoofd van de school. Dat die echt is komen pleiten van jullie moeten Ria laten leren. Want. Dus toen ben ik naar de middelbare school gegaan in Weert en heb havo gedaan. Uiteindelijk wilde ik vroeger advocaat worden, ik wilde de rechtenkant op. Maar ik wilde op een gegeven moment wel uit huis weg en toen heb ik na mijn havo ben ik HEAO gaan doen. Ik koos de juridische richting omdat dat wel een tussenstap was als ik ooit rechten wilde gaan doen. En toen ben ik met zeventien jaar ben ik op kamers gegaan dus ik heb redelijk jong het huis verlaten. OP kamers gezeten, HEAO gedaan, economisch-juridisch. En toen zeiden mijn ouders wel op een gegeven moment: wij hebben nu genoeg voor jou betaald, ga op een gegeven moment maar werk zoeken. En toen heb ik gedacht: nou, die rechtenstudie pak ik op een later moment nog wel eens op. Dus ik ben na mn HEAO begonnen bij Volvo in Born. Een mannen omgeving, En ik ben daar begonnen als uitzendkracht in een administratieve functie. Maar toen ik na een halfjaar een contract kreeg bij Volvo en uhm, ik ben begonnen op de ontvangsten, Inbound zou je dat nu noemen maar toen heette dat ontvangst goederen en in de periode dat in de zomervakantie het bedrijf stil zit zijn er toch altijd mensen die moeten werken. De eerste jaren dat ik deed heb ik dat gedaan en ben ik blijkbaar opgevalen bij de manager goederenbeheer.

GW: de collega's om jou heen, waren dat toen allemaal mannen?

RS: echt allemaal mannen ook zeker op de ontvangsten waar ik dus werkte. Waar al die vrachtwagenchauffeurs dus op de Inbound komen, zijn ook allemaal mannen. Het was echt een mannen omgeving. Ik ben in zesentachtig binnen te werken dus toen waren ook nog meer mannen. Dus toen na zo'n zomer zomerperiode, toen heeft hij mij die vraag van er komt een vacature bij als dat heette toen werkmeester. Nu zouden we dan Teamleader of Supervisor noemen. Maar ik ben dus gevraagd om werkmeester te worden voor voor de lijnbevoorrading dus in een productieomgeving van Volvo in Born. En ik was ook de eerste vrouwelijke werkmeester en daar was zelfs in het begin geen woord voor. Dus ik was werkmeester ik ben echt met zo'n beige stofjas begonnen in de lijnbevoorrading. En ik kan me nog herinneren dat ik thuiskwam. Toen was ik 23. Dat ik tegen mijn vader zei van "pap, ik moet nu leiding gaan geven aan allemaal mannen en de meeste zijn, er zijn er zelfs bij die ouder zijn dan mijn vader, waar ik dan een beoordelingsgesprek mee moet gaan voeren. Ik was de eerste vrouwelijke werkmeester bij Volvo en dan val je op zodanig dat de manager van mijn manager wel met mij kennis wilde maken. Van wie was ik dan dat ik al als vrouw op hele jonge leeftijd dus al werkmeester was.

RS: Nou mijn collega's waren allemaal mannen. het team. Ik had toen de vijftientig mensen die ik aanstuurde en dat waren hefttruckchauffeurs en dat waren lijnbevoorraders, allemaal mannen. Dan praat je over 88, 89. En ik kan me nog wel herinneren een paar zaken die mij daarin bijstaan, is dat op een gegeven moment had HR bedacht dat we iets moesten gaan doen aan ziekteverzuim. Zoals gezegd, ik werk in twee ploegendienst en je hebt altijd meer tijd in de vroege nacht, de

vroege dienst, de avond dienst, want dan zijn de bazen van kantoor er niet. Dus het lijstje van mijn zieke medewerkers maar eens bellen, dat doe je dan tussen 5 en 7. En ik kan me nog herinneren dat ik een medewerker thuis belde en die kreeg zn vrouw aan de lijn. En die vrouw echt. Wat moet jij bij mijn man en wat een rare vraag. En ja, je krijgt dan zo'n lijstje met vragen die je moet vragen over hoe het gaat dus HR bedenkt dan wat en en die man had thuis dus niet willen zeggen dat hij een vrouw als baas had. Dus die vrouw was helemaal boos, van wat kom jij vragen naar mijn man? En dat was echt toch wel ongekend. En ik kan me ook nog wel herinneren dat we een afdelingsuitje hadden. En ja, al die vrouwen van die mannen, dus echt wel kijken van goh, wie is dan die baas. Er zaten ook in mijn team toen wat mensen uit Tunesië, zeg maar de tweede golf, tweede generatie arbeidsmigranten die toch echt wel wat moeite hadden met een vrouw als baas. Dus het was echt op werkvloer, ook in twee diensten, ik heb dat denk ik een jaar of anderhalf jaar gedaan en toen ben ik doorgestroomd binnen Volvo. Naar HR afdeling, personeelszaken en had je wat meer vrouwen maar het was wel echt een uitdrukkelijke mannen omgeving.

GW: Hhet feit dat jij doorstroomde naar HR, waar komt dat uit voort? Waarom heb je die keuze gemaakt?

RS: Nou, dat had ook wel te maken met als Supervisor, als leidinggevende of als werkmeester zoals dat toen heette van ik had, dan moet je vanuit HR moet je een aantal dingen. dan moet je werkoverleg gaan voeren, ziekteverzuimgesprekken gaan voeren en dus je hebt als leidinggevende wel te maken met HR. En ik vond dat HR af en toe theoretisch dingen dan oplegde. Of dan moet je werkoverleg houden. Maar als je zelf geen communicatie krijgt en je mensen onderling zitten met heel veel vragen, dan zit je daar als leidinggevende best wel in de squeeze van ja, wat moet ik zeggen? En dan kan ik zeggen "de mensen hebben vragen" dus ik had wel zoiets van HR is heel erg met mensen bezig zijn. Dat trok mij wel.

GW: wat je eerder zei, je haalde de arbeidsmigranten aan als mensen die moeite hadden met jou als vrouwelijke leidinggevende. Hoe ervaaarde je dat? Hoe merk je dat?

RS: Dat merkte je dan wel, maar waar ik het meeste nog wel verbaasd over was en waar ik eigenlijk nog het meeste last van had in mijn werk wat me tegen gewerkt werd, was, ik was in een productieomgeving en bij Volvo toen maakten ze nog heel veel zelf. Dus we hadden ook een afdeling waar de hoezen van de stoelen genaaid werden en dat was een afdeling waar veel vrouwen werkten. Dat was echt een typische vrouwen afdeling, ik bedoel de motorenlijn, dat waren alleen maar mannen en in de productie met name mannen. Maar in de naaielij, dus de hoezen, daar werkten allemaal vrouwen. En op het moment dat ik wat gedaan moest krijgen was die afdeling altijd het lastigste die mee wilde werken. Dus ik kreeg van een mannelijke collega en ook van andere werkmeesters, dan waren allemaal mannen. Maar die afdeling was altijd dat je zegt van nou, die, het was net of dat mijn producten die ik moet vragen altijd wat meer vertragingen hadden dan als een collega het vroeg. En dat is dan lastig om daar de vinger op te leggen. Waar ligt dat dan? Maar ik werd ook altijd anders bekeken als ik door die afdeling kwam dan in andere afdelingen. En dat is heel lastig de vinger op de pols te zetten, want als je het gaat benoemen dan lijkt dat niet zo te zijn. Maar het voelt wel in andere dingen. En waar je ook over merkte van op een moment dat ik er dan een team overleg had met mn baas dan waren de secretaresses bij die dan euh ja, eerder banale dingen, maar als er wat moet gebeuren van t was ook altijd zoiets van dat het leek of dat ze voor mannen harder wilden werken dan voor mij. Van als ik het vroeg om te kopiëren "nou, dan kun je dat zelf niet" terwijl mijn collega, daar werd het dan wel voor gedaan. En dat zijn van die hele subtiele dingen waar je zegt nou eigenlijk is het sop de kool niet waard. Maar daarom, dat was. Ik praat wel over dertig jaar geleden, dus ik praat wel echt misschien over een andere tijdsframe, maar daarin merkte je wel van je bent een uitzondering. Ik ben binnen Volvo dus na werkmeester op de HR afdeling terecht gekomen en in die tijd, toen zijn we ook begonnen met vrouwen in de productie. Voorheen was de productie bijvoorbeeld echt alleen maar mannen behoudens dan de stikkerij. Maar toen kwamen ook vrouwen in productie. En daar werd dus een werkgroep geformeerd van vrouwen in de productielijn, waar ik dan natuurlijk in zat. Deels omdat ik op HR zat, maar ook omdat ik vanuit de productie de omgeving, de werkvloer, ik kende natuurlijk de taal op de vloer en ja en dan, want dan was echt wel een heel... Wat je toen zag in het begin van dat de vrouwen die kwamen solliciteren op een productie baan, waren ook wel een bepaald type vrouwen en de mannen, wat je zag is dat dat sommige mannen wilden het zware werk voor de vrouwen uit handen nemen omdat ze vonden dit is geen vrouwenwerk. Er was ook wel gezegd dat mensen zeiden dat nou vrouwen horen niet op de productie of op de vloer rond. Dus er werd ook wel een weerstand tegen de vrouwen in de productie. Uhm, maar er waren ook vrouwen die denken van ja, die lieten dus ook mannen wel dingen voor zich op knappen. En die kwamen dan ook, kan me echt nog wel herinneren, in de zomer die kwamen, dat is toen mode geweest, in van die uitgesneden T-shirts die dan ook zo komen werken. En als je dan toch voorover over de motorkap de spiegel moet kitten, ja, dan waren er mannen bij die het werk wel even over wilden nemen. Dus die cultuur, dat was op zich ook wel mooi om te zien, maar ook wel lastig. En items als waar we dan mee te maken kregen met seksuele intimidatie en nou ja, goed, al dat soort dingen. Als je dat in een ja, in een omgeving ben je ook - op de piekperiode bij Volvo werkt er dan zesduizend man, dat is gewoon een leefomgeving en in twee ploegendienst met een nachtdienst die tot half één doorgaat. En nou ja, dan ontstaan er wel bepaalde dingen in zo'n setting, in zo'n sociale omgeving.

GW: Als ik het zo hoor, dan lijkt het wel alsof het toevoegen van vrouwen aan de werkvloer, dat dat lastiger was dan het toevoegen van jou als vrouw als leidinggevende.

RS: Ik denk ik. Ik denk uhm. Uhm. Anders. Ik weet niet of dat lastiger was. Ik. Uhm, ik weet wel van voor mij was het ook wel in t begin toen ik werkmeester werd kreeg ik als enigste een sleutel van bepaalde toiletten, want er waren ook helemaal geen voorzieningen. Dus ik had een eigen sleutel omdat ik, dat klinkt heel bizar, maar dat ik toch naar de kantoor naar toilet

kon. En de andere werknemers konden dat niet. En dus ja, in de faciliteiten was dat gewoon niet zo. En ja, dat is echt van de begintijd. Maar als je gaat praten over euh, op de werkvloer in een productieomgeving, Zeker toen, een vrouw in een productieomgeving, maar dat kristalliseert zich wel uit. En op een gegeven moment had je gewoon werkplekken dat je zegt van nou voor de fijnere werkplekken daar euh, automatisch gingen daar meer vrouwen op n gegeven moment naar toe. En dat dat ondanks dat je in t begin zegt we willen een verdeling over al de sites naar een evenwichtige verdeling blijkt er toch van nou op deze afdeling werken vrouwen en dat zie je op dit moment als je dan een parallel trekt naar XPO dan zie je ook, sommige packing of returns is toch voor vrouwen wat makkelijker dan die andere. Dus ja, daar zit toch ondanks dat je kunt zeggen dat nou op de werkvloer staan alle functies open, sommige taken zijn toch net weer iets geschikter voor mannen dan voor vrouwen?

GW: Nou ja, net als hier in Eindhoven Unique kleine fijne producten maakt . En toen je daar begon, je hebt sowieso al geen leidinggevende ervaring, en dan begin je daar ook nog eens een keer als.

RS: Jonge vrouw, want ik was best jong, 22 23. Dus euh. Euh ja, je snapte achteraf denk ik van mijn baas, heeft ook een mega groot risico met me genomen. Een afbreukrisico. Uhm. Euh ja. En daar geloof ik wel in. Ik geloof dat je in je leven wel mensen uhm euh tegenkomt, of euh, die je helpen, die achter je staan. En ik heb het geluk gehad dat ik bij Volvo twee bazen had, mijn baas van mijn eigen afdeling die zei "Je moet het gewoon proberen" En die had ook echt als filosofie van onze afdeling maakt naar buiten toe nooit fouten. dus die ging altijd voor zijn afdeling staan maar naar binnen kon je echt wel flink op je donder krijgen, maar naar buiten toe dus die stond echt voor z'n afdeling. Dus dat was wel heel fijn. En degene die mij dus gevraagd heeft op die functie om wil je werkmeester worden, nou, die had zelf dochters die ambitieus waren, dat scheelt ook. Dat dat merk je. Ik vind het echt merken dat als je mannen hebt die thuis in een situatie zitten die met dochters of een vrouwen die ambitieus is, die zitten er toch anders in dan misschien de traditionele man waar de vrouw thuis is of die, dat merk je wel. Mensen moeten je wat gunnen en dat gunnen, ik weet niet of je dat afdwingt of niet. Maar ik geloof wel in elkaar wat gunnen.

GW: Had jij iets aan je collega werkmeesters in het leren ?

RS: We waren met een team van zes werkmeesters in de productie en het goederenbeheer. Eentje vond het eigenlijk helemaal niks dat ie een vrouwelijke collega had. Maar ja. Uhm. En een andere, ik werd wel toegevoegd en ik kreeg wel een mentor. Dat was iemand die, ik kan me zijn naam nog herinneren, die toen midden vijftig was. 56, bij Volvo mocht je met 58 stoppen. Dus die was bijna aan het eind van zijn loopbaan destijds en die heeft me eigenlijk onder zijn hoede genomen. Dus die euh, die heeft me ook heel veel geleerd over hoe dat ik dingen aan moest pakken. Dus dat was echt wel een mentor. En nogmaals, zoals gezegd als je in een twee ploegendienst werkt en je hebt de avonddiensten, dan heb je toch iets meer ruimte dus we dronken ook elke avond wel met elkaar koffie. Hij was echt wel mijn mentor. Maar nogmaals, ook hij had één dochter die die studeerde. Dus hij wilde dat ook wel doen. En ik heb ook wel collega's gehad die me ontweken. Of collega's waarbij ik wel merkte dat ik het er lastig mee had. Maar ja, dat maar over het algemeen het algemeen. Maar daar heb ik wel veel aan gehad, ik heb wel echt veel aan die mentor gehad.

GW: Heb jij het gemist in die tijd, dat je alleen mannelijke collega's, directe mannelijke collega's of mentors had? Had je ook behoefte gehad aan vrouwelijke voorbeelden in die tijd?

RS: Nou, ik moet wel zeggen, dat ben ik vergeten, maar ik heb op de HEAO ook een afstudeerscriptie gedaan over vrouwen in mannen beroepen. Dus dat was al in zesentachtig. Heb ik daar een aantal vrouwen geïnterviewd. Uhm, uh, of ik het echt gemist heb? Wat ik wel merkte van in de tijd bij Volvo, nogmaals, dat was echt een mannenomgeving, daar zat één vrouwelijke bevoorradder, een soort inkoper. Euh, de rest waren ook allemaal mannen. Daar had je dan toch wel op een andere manier contact mee en met met de secretaresse en niet om flauw te doen naar secretaresses. Maar die waren toch met andere dingen bezig. En ik weet nog wel dat ik, nu zou ik daar ook anders tegenaan kijken, maar toen dat ik werkmeester was, toen op Internationale Vrouwendag kreeg ik ook een bos bloemen en dat vond ik toen eigenlijk een belediging. NU zou ik zeggen oh leuk, een bos bloemen in huis. Maar toen vond ik dat best wel een belediging van ja maar op secretaressedag krijg ik ook een bos bloemen. Dus uhm ja, dat dat vond ik toen niet fijn, een bos bloemen. Nu kijk er anders tegenaan.

GW: Was toen Internationale Vrouwendag en secretaressedag hetzelfde?

RS: Nee, nee, Internationale Vrouwendag is echt wat anders, anders wist ik dat wel. Internationale Vrouwendag is 8 maart en secretaressedag is de derde donderdag van april.

GW: Ja, ik heb nooit secretaresses gehad dus nooit noodzaak gehad om dat te weten. Nee, dat weet ik natuurlijk. Maar ik dacht wat raar, want je was toch geen secretaresse.

RS: Nee, dat vond ik dus ook. en ik kreeg dus als enigste werkmeester een bos bloemen en dat vond ik dus echt nou ja, nu zou ik denken ach wat leuk maar toen vond ik dat echt, vond ik niet, dacht ik echt wat moet ik daarmee.

GW: Uhm, als jij naar de secretaresses keek in die tijd, stond jij daar gevoelsmatig boven ook, of, want het is een heel andere functie natuurlijk.

RS: Ja, bij Volvo in Born toen, had je op HR wel wat vrouwen en daar kon ik het wel goed mee vinden. Met een HR dame. Euh. Maar je had er op de administratie, de boekhouding zaten vrouwen en dan inderdaad secretaresses. Ik werkte dan in de montage, in de echte productieomgeving. En ja, daar werkte je dan voor een montagebaas, hoofd van de productie en die had een secretaresse. Dus daar had ik gewoon mee te doen. Maar niet als dat ik zeg van meer of minder. Ik ben dan ook niet zo voor in de hiërarchie. Maar ja, nou nee niet.

GW: Jij hebt gekozen voor HR, Omdat dat ook weer een nieuwe uitdaging was. tenminste, als ik je zo hoor

RS: Nou, het was niet, nou goed voor een uitdaging, maar dat trok me wel, dat veld. En dus ik heb bij Volvo daarin de overstap gemaakt. Toen heb ik ook de hbo opleiding Personeelswerk ben ik gaan volgen en dat was wel in de jaren eind jaren tachtig, begin jaren negentig. En toen kreeg je die eerste recessies. Euh, dus Volvo had toen ook al technisch WW. Ik heb mijn man leren kennen bij Volvo en ik zat dus met, ja omdat ik in de montage werkte, werden wij ook getroffen door technische WW. En toen ben ik begonnen met de opleiding en via de school ben ik toen benaderd van goh, wij zijn via een kennis gevraagd voor een personeelsfunctionaris voor een klein metaalbedrijf in Bergeijk en wil je eens komen praten. Dus ik ben daar op gesprek geweest, dus via de school ben ik toen in contact gekomen met dat bedrijf. En toen ben ik overgestapt naar een klein metaalbedrijf. Of klein, ze hadden toen een 200, 300 man personeel. Waar ik hoofd personeelszaken maar ik was hoofd van mezelf, dus personeelszaken opgezet heb. Dat was dus ook weer een mannen omgeving. Want dat was toeleverancier kleinmetaal. Euh, dus ook de de directeurs van de. Dat was een bedrijf. Die hadden vier bv's en dan één algemeen directeur, een familiebedrijf. Daar zat dan een financiële directeur boven en een commerciële. En dan ik vanuit HR. Daar was ik ook weer de enigste vrouw in en de directeurs die waren wat dat betreft echt nog wel een stukje traditioneler dan bij Volvo. En die had ook wat meer moeite met mij omdat ze misschien nog wel omdat de functie HR was nieuw. Maar euh, ik ging ook regels opstellen over euh. Over ziekteverzuim. Over scholingsbeleid. Over. Euh. Ik bemoeide me er mee als mensen salarisverhoging gingen krijgen of niet. En voorheen deden ze dat allemaal zelf. Dus het was én mijn rol en euh euh, het vrouw zijn en ik denk, daar ben ik echt wel, euh, euh, dat ik, daar ben ik wel tegengewerkt of tegengewerkt, dat ik dan echt euh, hard heb moeten knokken. Ik rapporteerde in het begin aan de financieel directeur die me heel veel steunde. Maar na een jaar rapporteerde ik rechtstreeks aan de algemeen directeur, toen zat ik ook in het MT. En ja, dan moest je gewoon knokken voor je plek. En de ene directeur, die vond het, maar die wilde ook gewoon alles regelen op zijn manier. Ik begon zaken in kaart te brengen en ik begon aan te tonen dat het beloningsbeleid toch wel een beetje gebaseerd was op mensen met een grote mond in plaats van kennis. Dus ik brak, ik maakte ook wel dingen kritisch. Of dat nou vrouw was of niet. Maar uhm ja, daar kwam nog bij dat, ik bedoel, toen was ik 6-7, 27, op zich jong en dan ging ik me bemoeien met hoe dat hij als directeur z'n business deed. Dus dat was misschien een combinatie van. Maar dat was ook een euh, dat was zeker ook een mannen omgeving.

GW: Uhm, wat jij eerder zei, de combinatie van aan de ene kant binnenkomen, je gaan bemoeien met dingen die de mannen tot dan toe zelf deden, en aan de andere kant jouw vrouw-zijn. Waar uitte die moeite met jou vrouw zijn zich in? Waar merkte je dat in, opmerkingen of buitensluiten?

RS: Wat ik zelf ook wel lastig vond, Op een gegeven moment, dat was ook nog wel in een productieomgeving waar de foto's van de pin-up girls aan de muur hingen. En daar zei ik dan wat van en die lieten ze dan toch hangen. Euh, dat ik dacht, moet ik hier nou een? Ik vind dat onprettig. Moet ik hier nou, want er ben ook vrouwen toch wat in de omgeving en moet dat ook zien. En ja, dat kon ik toch wat zeggen vanuit mijn positie. En soms deed dat af als vrouwen kunnen daar niet tegen maar daar gaat het eigenlijk niet om. Dus dat zit dan ook wel in dat soort dingen dat je zei van ja euh. Dingen die je dan anders opvallen. Die dan euh ja, die daar dan toch bespreekbaar maakt dus

GW: Maar niet rechtstreeks in vergaderingen het feit dat jij vrouw bent gebruiken als een voorwendsel om iets niet door te laten gaan. Dus. Nou ja, weet je, waarom zouden we naar Ria luisteren? Wat weet u hiervan? Het is toch maar een vrouw, weet je.

RS: Nee dat niet zozeer omdat ik denk dat ik, uhm ik was de eerste op HR en ook de enigste op HR en ik zorgde wel dat ik m'n systemen en cijfers had. Ik wist wel, ze luiden met niet snel omver. Dat leer je dan wel, je moet wel weten waar je het over hebt. En uhm dus nee dus daar konden ze me niet op pakken. Maar wat ik wel had. De MT's binnen het bedrijf werden altijd op een woensdag avond gehouden, dus die begonnen dan om zeven uur of acht uur want dan gingen ze eerst thuis eten en euh, en dat ging dan door tot 10 uur. En daarna gingen ze altijd nog de kroeg in. En daar ben ik nooit meegegaan. Nee van. Nou dat. Dat ga ik niet doen. Van euh, ik ga het ook niet opzoeken. Dus ik ga niet met de mannen in de kroeg hangen

GW: Dus was je je ook wel bewust van, van daar hoor ik, daar pas ik niet tussen.

RS: En dat zoek ik ook niet, dat ga ik ook niet doen. Die afstand hou ik dan ook wel. Ik ga mezelf ook niet in een positie manoeuvreren, dat ik denk van nou, ga je het jezelf lastig maken.

GW: Twee kanten op dus, hoor ik: aan de ene kant ik weet niet of ik hier wel tussen hoor, aan de andere kant met een slok teveel op kan ik in een situatie terechtkomen waarin er iets gebeurt wat ik misschien helemaal niet prettig vind.

RS: Ja ja, ja, ja ja.

GW: Maar ja, het feit dat je dat al denkt geeft wel aan dat het niet een gevoelsmatig veilige omgeving was. Als je maatjes bent met je collega's...

RS: Ja, dat weet ik ook niet. Soms denk ik wel eens van je kunt ook dingen. Ik heb dat eerlijk gezegd altijd wel gehad van op vrijdagmiddagborrels, op een gegeven moment moet je gewoon na een uur en dan moet je eigenlijk stoppen. Dan moet je echt weg als manager, want als mensen dan te veel gedronken hebben, die beginnen tegen je aan te praten over alles wat ze dwarszit. En dan kun je op dat moment toch geen antwoord op geven. Dus ik heb dat eigenlijk altijd wel gehad van op een gegeven moment. Je moet wel er naar toe, je gezicht laten zien, ook op personeelsfeestjes. Die hadden ze wel en dan moet je gewoon naartoe toe vind ik. Maar op n gegeven moment moet je ook zorgen dat je dat je gaat. Je hoeft toch niet op te zoeken? Dan weet ik niet of dat wat te maken heeft met vrouw zijn of niet. Ik denk dat überhaupt als leidinggevende op n gegeven moment moet zeggen ja, dat moet je zorgen, je hoeft niet de kroeg te sluiten.

GW: Hoe lang be je daar uiteindelijk gebleven?

RS: Euh, dat was in de tijd van de actie Centurion en toen ging DAF failliet en dat waren allemaal bedrijven waar bedrijven aan aanleverde, dat zat echt in de metaal en nijverheid. Dus ik heb daar tweeënhalf jaar euh, heb ik daar gewerkt. Reorganisatie doorgevoerd en euh en toen, nogmaals, we hebben echt klappen gehad van de grote vier DAF Philips Océ Xerox, Dus minder volumes. Toen ging de salarisadministrateur, die ging toen met pensioen. En toen werd gezegd van kun jij niet eeh salarisadministratie bij gaan doen. Dat wil ik eigenlijk niet. Dus toen ben ik gaan solliciteren. Toen ben ik bij het nutsbedrijf in Eindhoven terecht gekomen. Achteraf een geen goeie keuze. En toen had ik dat kan ik me echt nog herinneren toen dat ik mijn ontslagbrief schreef voor dat metaalbedrijf dat was zoals gezegd een familiebedrijf en in een familiebedrijf ja zijn over het algemeen de relaties lang, mensen. En ik had ook, ja, kon met mijn baas wel goed. Ik hikte heel erg tegen aan die ontslagbrief in te leveren en toen had ik dat uiteindelijk op vrijdagmiddag ook tegen baas, ik zei Jacq, en toen gaf hij me m'n brief terug en zei die accepteer ik niet. Dus ik had al moeite om ontslag in te dienen en ik kreeg m ook terug. Ja, ik accepteer het ontslag niet, dus dat, dat gaan we gewoon niet doen. Dus toen had ik weer een rotweekend, want ik had zoiets van ik, ik ik, ik wil daar wel wel weg dus euh, dus toe ben ik euh, en toen zei hij later van je moet niet naar het nutbedrijf, dat past niet bij jou. Maar ja, goed, ik had met al de keuze gemaakt en achteraf heeft ie gewoon gelijk. Want ik kwam uit een setting waar ik alles mocht doen, ik bedoel, bij die baan was ik HR, dus ik ging naar rechtbanken en ik deed met nu alles tot in het nutsbedrijf waar je dan in een ambtelijke molen komt waar je voor een handtekening twee bazen moet vragen en eigenlijk niks meer mag dus ik denk van nou, dit euh. Dus daar ben ik ook maar een jaar geweest. En ik denk van nou dit is, dat moet echt niet doen. Maar ook ook het nutsbedrijf, zeker op niveau, was euh was toch ook wel een mannen.... daar zat ook geen vrouw in de board of euh nee. Volgens mij waren het ook allemaal mannen bij al die hoofden van dienst. Kan me niet herinneren dat er daar een vrouwelijke hoofd van dienst zat, nee, dat waren ook allemaal mannen. Dus uhm, uhm, nou, na dat jaar nutsbedrijf ben ik overgestapt naar Brunssum Bonken Bouw, een bouwomgeving, ook weer allemaal mannen. Ja, ik zat echt wel veel in een mannenomgeving. Dus Brunssum Bonken Bouw, dat was in euh, het hoofdkantoor hadden ze in Venlo. En uhm, daar ben ik HR gaan doen. En die hadden een bedrijf in de ...gingen ze, in Duitsland gingen ze maken. Ze hadden een vestiging in Kerkrade overgenomen. Dat was een bedrijfsovername. Ze hadden een locatie in Hengelo. Uhm, waar waar ze flink aan het groeien waren. Zoals gezegd Duitsland, dus dat was een bouwomgeving. We hebben daar, in die tijd kwam eigenlijk op de certificaten, de ISO certificaten voor de bouw. De VCA certificaten dus dat euh, dus het bedrijf moest aan quality procedures en euh ook als HR, opleidingsplannen. En om zo dat het bedrijf gecertificeerd e werd, want anders kom je aan bepaalde projecten, projecten kon je niet inschrijven. Dus dat was een baan, dat was een meer als fulltime baan. En inmiddels, ik heb twee kinderen en mijn oudste zoon heb ik gekregen in de tijd bij de NRE, nou, dat was dus makkelijk te doen, want daar hoefde je niet zo hard te werken. Maar mijn tweede kreeg ik toen tijdens dat ik bij dat bouwbedrijf werkte en dat was eigenlijk niet te combineren, want én naar Duitsland en naar Hengelo en naar Kerkrade. En dan twee kleine kinderen thuis dus. Dus toen heb ik gezegd nou, ik wil euh wat minder gaan werken. En dat werd eigenlijk toch niet geaccepteerd. Want ja, als MT lid hoorde je er fulltime te zijn in euh, in de bouw. Dus toen heb ik gesolliciteerd op een parttime baan als hoofd personeelszaken van een ook weer een metaalbedrijf, ook weer een mannenomgeving en daar ben ik toen 24 uur gaan werken in combinatie met de kinderen en op zich was dat goed te doen. Euh, alleen dat bedrijf werd euh. Daar ging het niet zo goed mee. We praten er nu over midden jaren negentig, waar het eigenlijk bij heel veel bedrijven toen net weer goed ging en wij bleven achter.

RS: En toen werd er sprake van een management buy-out van euh, het moederbedrijf wilde de poot gaan afstoten en toen is gesproken van euh, wil je als manager geld stoppen in een management buy-out? Dat zag ik niet zitten. Uhm. Euh. Daar kwam ook bij dat in die tijd kwam ik een oud collega van Volvo tegen, die was voor zichzelf begonnen. En uhm, hij zei waarom begin je ook niet voor jezelf? Ik denk van nou, dat is met kleine kinderen thuis en euh, nou ja, dus toen ben ik interimmer geworden, eind jaren negentig ben ik voor mezelf begonnen. Uhm, ik heb daar in die tijd van interimwerk heb ik ook les gegeven. Ik heb functiewaarderingstrajecten gedaan. Ik heb veel ontslag zaken gedaan voor kleine bedrijven, dus van alles. En vanuit die interim poot, op een gegeven moment, een project benaderd, voor een project bij Frans Maas. Een logistiek bedrijf in Venlo, die hadden Furness overgenomen en die hadden een eigen CAO en die CAO moest uitgerold worden. Dus uhm. Dus of ik, dus dat was mijn interim opdracht om functiewaardering in te voeren, gekoppeld aan die CAO. En blijkbaar ging dat goed, want op een gegeven moment rapporteerde ik toen aan de secretaris van de raad van bestuur en die zegt van goh wil je niet bij ons in dienst treden. Wij zoeken een HR combinatie. En mijn combinatie was dat ik rapporteert aan de raad van bestuur maar ik zat op een locatie in Venray als logistieke site en ik deed met name overnames

en sluit. En dus. En dan de CAO onderhandelingen want die hadden hun eigen logistieke CAO, dus dat is was Frans Maas. En dat euh was op zich al fulltime, Frans Maas. Dat was dus ook van origine een familiebedrijf, maar was wel beursgenoteerd, een NV. uhm en uhm ja, ik was daar ook weer de enigste...Op het hoofdkantoor zat een juriste die euh die was eigenlijk mijn collega en beide rapporteerden wij aan de secretaris van de raad van bestuur. Dus dat was ook een vrouw. Euh. Maar voor de rest, ook op de site, Ik kan me niet herinneren dat Frans Maas een nee, dat waren allemaal mannelijke, allemaal mannelijke sitemanagers, euh. De board was man. Ook allemaal, ja, dat waren ook allemaal mannen, ook natuurlijk weer transport daarbij, ja, dus toch ook allemaal wel weer mannen, bij Frans Maas ook.

RS: Ik ben bij Frans Maas, euh, nou echt een geweldig bedrijf. Logistiek vind ik sowieso een hele leuke bedrijfstak. Daar zit dynamiek in. Euh, daar werd ook overnames en sluitingen, ja, ik vind dat wel leuk, de zaken van het HR vak. Alleen Frans Maas zelf, toen dat de directeur wegging, Benjamin, toen kwam een opvolger en die heeft blijkbaar meegekregen van eeh ga Frans Maas verkopen. Dus Frans Maas is toen overgenomen door DSV Euh, ik heb nog, in die overname heb ik nog een sociaal plan afgesloten om de sluiting van het hoofdkantoor te doen. Uhm. En toen was de vraag van blijf ik zelf? Nou DSV euh, was in Nederland euh al vertegenwoordigd met DFDS transport. maar dat was een kleintje? En wereldwijd was DSV wel groter, maar in Nederland was Frans Maas echt wel groter dan dat DFDS En dan had je in Nederland dat eigenlijk de mug de olifant had overgenomen. Uhm, deze DSV is een Deens bedrijf. Euh, de manager die in Nederland op DFDS zat, die werd dus aangesteld als verantwoordelijke voor Nederland. En hij zei van ja, ik neem mijn eigen HR-man mee. Want die ken ik. Toen kwam mijn functie eigenlijk ter discussie. Uhm, het was in die tijd dat euh. Toen ben ik ook benaderd door de HR directeur van Flextronics Die kende ik uit het netwerk en die zei van goh, wij gaan onze vestiging in Venray gaan wij sluiten. Wij gaan, want onze productie gaan wij naar Zuid Azië en dat is een klus, dan moeten 600 mensen moeten d'r uit met outplacement. En wil jij dat niet doen? Dus toen ben ik eigenlijk vanuit Frans Maas, euh, ben ik weer voor mezelf begonnen en als interimmer bij Flextronics, uh op dat project gestapt. Wat was het project van ja van het begin af aan meteen 4 5 dagen per week om mensen te helpen naar een andere baan. Uh, in die tijd ben ik ook vanuit het netwerk op een gegeven moment benaderd en da's achteraf is dat wel heel mooi, voor TDG, TDG in Wijchen. Die gingen de wielen verkopen aan Bakker Logistiek. Die hadden ook uhm, dus ik ben bij TDG, heb ik nog een tijdje naast Flextronics, veel drie dagen Flextronics en tweedagen bij TDG, in Wijchen dus, Uh om uh om. om dat af te splitsen. Op een gegeven moment uhm, was dat afgelopen dat project. En toen ben ik bij Veolia als interimmer ben ik benaderd, bij Violet begonnen als interimmer en daar ben ik in dienst getreden, na een week of zes. en die vroegen toen, van goh, maar wil je niet als hoofd HR directeur? Nou, dat is openbaar vervoer, ook openbaar vervoer is ook weer een mannen wereld. Veel buschauffeurs zijn toch mannen, alhoewel er toch ook wel redelijk veel vrouwen op het op de bussen inmiddels zitten. Maar t MT, dus na een jaar kwam een financieel directeur bij. Dat was een vrouw. Maar voor de rest waren dat toch ook allemaal mannen. Dus dat was ook wel een mannen omgeving. Uhm, dus ik ben bij Veolia als hoofd, als HR directeur. Veolia won concessies, verloor concessies. Dus het ene jaar had je 400 mensen, moest je integreren en het jaar daarna moest je van 700 mensen weer afscheid nemen. Nou, zo'n beetje de OV-wereld met met concessies met aanbestedingen winnen en verliezen. Een heel aparte wereld. Uhm. Ja, ik kan nou niet zeggen dat ik daar nou nee. Ik heb daar niet echt veel van. Vrouw of man. Nee, eigenlijk nooit. Maar ik ben er zelf ook niet zo bezig mee geweest van. Ben je vrouw of man?

RS: Nee, dus euh. Nee dus bij Veolia. Uhm. Euh. 2008 was het inmiddels ben ik begonnen en Veolia is in die tijd was een onderdeel van het Franse concern Veolia Roman. En Veolia heeft haar transport, waar wij dus onder vielen als public transport verkocht aan KerstenDepo en KerstenDepo was ook aandeelhouder van Transdev en Transdev is het moederbedrijf van Connexxion. En dan had je dat in Nederland, Connexxion is groter altijd geweest, dus dat hadden ze dus twee brands in Nederland, euh, in hetzelfde concern, waar uiteindelijk gezegd werd: we gaan maar door met 1 brand. Dus we gaan niet meer op aanbestedingen inschrijven vanuit Veolia. Dat wordt Connexxion. En toen ging op een gegeven moment ging de HR directeur van Connexxion ging weg en de directeur van Connexxion werd ook verantwoordelijk voor Veolia in Nederland. Toen ben ik meegegaan als HR directeur van zowel Connexxion als Veolia maar dat was in Hilversum en Connexxion is toch een redelijk politieke organisatie. Uhm, daar was een tweehoofdig bestuur, de Financiële en dat was een dame en de algemeen directeur was een vrouw, eh was man. Dus daar waren wel in Hilversum wel wat meer vrouwen ook wel op wat zwaardere posities. We hadden een concessie manager, dat was een vrouw, kon ik het echt heel goed vinden. Met Dorothee, uhm maar in de directie, euh ja, daar zat zat dan financieel directeur en ik was HR. En de productie bazen, dat waren weer mannen. Dat heb ik anderhalf jaar gedaan. En toen zijn we eigenlijk met een regeling uit elkaar gegaan. Want ik had eigenlijk ook geen fit met de cultuur van Connexxion niet dus. Nou en toen had ik een zomerreces. Ik denk, nou, dan ga ik weer voor mezelf beginnen. En toen werd ik benaderd van Goh, we hebben nou een leuke klus.

RS: Een leuk bedrijf en iemand die ik ooit bij Veolia ontmoet had, die, een recruiter, die belde mij. En nou ja, en zo ben ik bij XPO in contact gekomen, gesprek met Mauro gehad en ja, nu zit ik al hier weer bijna vier jaar.

GW: Weer in een mannenomgeving.

RS: Ja, ik heb eigenlijk altijd wel in een mannenomgeving, ik heb altijd wel in een euh. Achteraf gezien zeg ik misschien het nutsbedrijf was het enigste wat nog wel, daar zat op finance wel wat vrouwen, ook wel een projectmanager op IT. Ja, maar het is wel weer man omgeving. Maar dat ligt mij wel. Een beetje no-nonsense, een beetje pragmatisch, ja, dat ligt me wel.

GW: Licht het je zover dat het op een gegeven moment ook een bewuste keuze wordt? Dat als je om je heen gaat kijken dat je eerder in de de mannen hoek zoekt, dan...

RS: Ja, maar niet zozeer de mannenhoek. Misschien wat bij me past is maak-industrie. Ik vind het wel prettig om te zien wat voor product dat er is. Dat heb ik altijd wel gehad, in het metaalbedrijf, ook bij Volvo. Je loopt dus rond en je ziet wat mensen maken. In de logistiek kun je dan wat minder zien. Want maar je kunt wel zien waar mensen mee bezig zijn. Het is heel zichtbaar en ik zal mezelf niet in een bank zien werken of in waar papieren schuiven, want het is gewoon een pragmatische omgeving. En of dat nou typisch mannenomgevingen zijn, weet ik niet. Ik denk dat je in de zorg, wat dan toch meer vrouwen doen, zie je ook wel wat mensen doen. Maar dat trekt me dan toch minder.

GW: kun je je ook uitleggen waarom? Is dat het zorg aspect?

RS: Ik vind de maakindustrie, dat klinkt misschien wel als een marginale omgeving. Maar zowel waar zoals in het openbaar vervoer als ook hier in de logistiek, ja, daar wordt op de kosten gelet. Soms gaat het, slaat dat wel een beetje door, maar voor mij past dat wel van euh, doe maar normaal. Doe maar een beetje down to earth euh ja, dat dat dat past me wel.

GW: Ja, je vertelde net dat toen je toen Veolia overging in Connexxion eigenlijk dat je toen in een team kwam waar ook wat meer vrouwelijke collega's net onder of op jouw niveau zaten. Euh. Als je kijkt naar die samenwerking, was dat wezenlijk anders dan in de eerdere teams waar je vaak de enige vrouw was of.

RS: Nou, kan ik eigenlijk toch niet zo zeggen. Nee, nee, ik kan het toch niet zo zeggen, Van Uhm nee nee. Ik ken natuurlijk wel van uit de literatuur het krabbenmand effect he van dat vrouwen elkaar...en wat ik wel heel lastig vind is, ik heb dat bij Veolia wel gehad met wie toen financieel directeur bij Veolia was, die uhm, die leek wel of die het echt op mij had. En ik ben altijd wars van geweest van dat bitchfight, van dat vrouwen naar elkaar zo venijnig kunnen zijn en en ik raakte daar ook in zo'n situatie verzeild dat ik denk van nou wat overkomt me nu, wat overkomt me nu dat dat dat als ik iets zegt ze meteen daar bovenop zit terwijl ik denk van nou eeh. en ook dat is heel lastig. En daar ben ik ook een keer door mijn baas beide op aangesproken, jongens en nu gaan jullie normaal tegen elkaar, ja maar ik doe toch normaal. En dat is lastig om dat te zeggen. Dus euh. Maar dat heb ik alleen bij Veolia meegemaakt. Daarna heb ik ook nooit. Ik kan ook niet zeggen dat ik met ik heb ook geen. Ook de vrouwen in mijn omgeving, ik heb niet echt een aversie tegen vrouwen ofzo. Nee, ik denk dat dat niet de...

GW: Nee, het is dan ook meer het gedrag dan het geslacht waar je je last van hebt,

RS: Maar je moet wel uitkijken, want "oh dat zijn die vrouwen weer" en ja, maar daar hou ik niet zo van. Nee, en dat is wel iets van, dat wordt wel sneller gezegd. Ik denk van nou, ik denk als ik mannen af ten toe met elkaar hoor denk ik nou hee doe ook eeh normaal. Maar toch. Ja, maar als vrouwen dan wat tegen elkaar hebben, dan wordt het toch op een bepaalde manier weggezet. En dat vind ik toch niet altijd eeh. Maar ik heb dat eigenlijk niet zo in m'n werk, misschien, dat klinkt misschien wat flauw om te zeggen maar misschien denk ik dat dat als je met veel vrouwen op een afdeling zit en je moet echt met elkaar op de positie, dat je dat daar misschien meer hebt dan...Nou dat weet ik eigenlijk ook niet.

GW: Nee. Ik denk dat als je als mensen moeten concurreren op bepaalde posities, dan maakt het volgens mij niet uit of het mannen of vrouwen zijn.

RS: Nee, maar vrouwen concurreren dan denk ik anders met elkaar dan mannen

GW: Ja, maar dat uit zich anders.

GW: Je hebt aan de ene kant het het krabbenmand effect. Heb je ook gemerkt, eigenlijk ongeacht of het mannelijke of vrouwelijke collega's waren, dat mensen je probeerden te helpen, juist? helemaal als je opnieuw ergens begint of als je een een nieuwe functie opstart. Jij gaf aan dat je bij bedrijf,

RS: Bij Volvo heb ik dat zeker gehad, daar heb ik echt een mentor gehad, waar ik heel veel aan te danken heb gehad, maar dat heeft denk ik misschien...ik weet niet of dat meer...ik heb wel in mijn leven echt een twee bazen gehad. Leidinggevend en waar ik echt nu nog met heel veel plezier en genoeg aan terug denk. Dat euh dat was bij Frans Maas een site manager in Venray. Ik had daar een een kantoor en ik rapporteerde wel aan de raad van bestuur. Maar die zat in Venlo maar ik had fysiek mijn werkplek in Venray, Die me echt euh euh luisterde en stimuleerde. En we hebben daar hele mooie dingen gedaan dat ik echt denk van nou dat was wat mij betreft echt een leider. En mijn baas, niet mijn eerste baas maar m'n tweede baas was een Belg. Nou, daar moet ik nog van zeggen van. daar heb ik nog contact mee en dat vond ik zo'n inspirerend iemand die euh, die schopt ook echt tegen de structuur van het openbaar vervoer aan en daagde ook uit. Die had ook als spreken van euh, ik kan me ook echt herinneren dat ie spreken op de muur had hangen van euh het was onmogelijk totdat er iemand langskwam en die zei van ik snap het niet. Of euh of die daagde je ook echt uit om out of the box te denken en uit je comfortzone te stappen. En dat deed ie zelf. Het was een hele flamboyante Belg, twee meter lang, dus echt met grote bek. Maar dat vond ik echt een ontzettende inspirerend. Euh, iemand die euh ja. Maar dat deed ie ook naar de mannelijke collega's toe, dat deed ie niet echt alleen naar mij toe, dat was zijn stijl. Echt zijn stijl om mensen te prikkelen. Euh euh. Uit te dagen om euh. Ja dat vond ik echt, dat vond ik echt inspirerende Mannen echt. Maar ik moet zeggen dat ik buiten het werkveld wel met andere vrouwen, ik ben ook lid geweest van een vrouwen netwerk en heb ook

wel vriendinnen die een bepaalde positie hebben dat ik denk nou, ik heb over het algemeen wel, ik vind vrouwen vaak wel interessanter dan mannen.

RS: Maar ja ja, zeker op een bepaalde manier, die snappen soms wel van waar je mee te maken hebt, waar loop je dan tegen aan.

GW: Wat is dat dan? Waar loop je dan tegenaan? Wat is prettiger om met vrouwen te bespreken?

RS: En ja, dat je toch het gevoel hebt. Ik heb dat nu wel minder en dat is misschien niet goed, maar je moet wel extra je best doen, je moet wel euh ja, je moet wel euh. En dat, dat heb ik nog wel eens. Dat denk ik wel. Volgens mij zeg ik hetzelfde als een ander. En dan wordt van een ander wel dat dat vind ik toch af en toe nog wel eens te denken van ja ja,

GW: Nu in je huidige functie en ook in eerdere functies?

RS: Ja als ik dat dan kijk. En als ik dan nu terug kijk naar het team, er zit natuurlijk in de in de in de Business Unit directeurs daar zit ook een vrouw, Mia, ik denk, ja ik denk dat er toch wel anders naar haar gekeken wordt dan naar anderen alhoewel ze natuurlijk dezelfde functie heeft.

GW: En in wezen als je jouw functie, even los van het HR deel, maar als lid van het DT ekijs, geldt dat dan voor jouw gevoel voor jou? Ook jij bent één van de vier, vier he, DT?

RS: 5. Ja, ik weet het niet of het daar nou anders, of er nou anders naar mij gekeken wordt dan naar Bram of Luc, die hebben natuurlijk ook andere werkvelden, die hebben natuurlijk ook wel andere aandachtsgebieden Nee, dat weet ik toch niet IK merk het wel, waar ik bijvoorbeeld wel merk is in de onze, die kennen wij he, onze contactpersoon met uitzendbureaus. We hebben een uitzendbureau waar twee vrouwelijke, één vrouwelijke accountmanager op zit, maar die komt er bij mij niet door en dan gaat ze altijd shoppen en komt ze bij mannen d'r wel door. En dat vind ik dan wel eens erg, ze maakt echt gebruik van haar vrouwelijke gedrag en daar moet ik echt zo om om lachen als ik dat dat af en toe dan zie. Dat ik denk van euh ja.

GW: Ik ben heel blij dat jij er om kan lachen, want dat zit, het irriteert mij zo mateloos. Ik. het kruipt bij mij echt onder m'n nagels. Dan kan ik 'r wel slaan op zo'n moment,

RS: IK heb vandaag weer, gisteren die mail over Oosterhout he, over dat ik het had over die volumes he, en zij belde mij vanochtend want ze wil daar dan toch over praten. Ik zeg ja, maar daar kom je morgen maar terug. Denk ja, dat is gewoon. Je hebt het verdeeld he, de omzetten zijn verdeeld, de percentages zijn verdeeld, en daar wil ze dan toch op terugkomen. IK weet niet of ze jou gebeld heeft?

GW: Niet hierover, een paar maanden, maar een paar weken geleden al wel over ook de teruggang in Eindhoven. Uhm, en dan begon ze weer over. Toen heb ik ook gezegd maar Femke, dit is helemaal geen onderwerp van gesprek meer. Dit is afgesloten. "Ja, en daar ben ik het niet mee eens. En ik wil het er toch over hebben" Nou ja, Femke, niet met mij en ook niet met Ria. "Maar ik stuur wel dingen op" nou, je stuurt het maar op maar het is voor ons geen onderwerp van gesprek meer.

RS: Maar ik heb het dus ook naar haar teruggestuurd van dit zijn de omzetten en that's it. En daar wil ze het dan toch over hebben

GW: Ja, maar inderdaad ook het feit dat ze dan dat ze dan bij jou nul op rekest krijgt en dan ergens anders gaat shoppen. En ja, met hetzelfde verhaal.

GW: Jij zei, toen je bij Volvo werkte, dat jullie op een gegeven moment voor gekozen hebben om de euh op om om meer vrouwen ook op de werkvloer te krijgen, dus om die werkvloer gemengder te krijgen. Want wat was daar de de achterliggende...?

RS: De schaarste, überhaupt de schaarste. Nou, het was. Het was midden jaren 80 he. Dus ik ben in 86 afgestudeerd dus ik ben ook in 86 bij Volvo begonnen. Het was achtentachtig. Het was dus de schaarste in de in en in de arbeidsmarkt wel op zich he, toen. Nu werken we heel veel met Polen en arbeidsmigranten, maar dat was toen niet zo. Je had natuurlijk wel, van origine heb je natuurlijk wel altijd de gastarbeiders, een andere jaren zestig en en. Maar toen was het nog niet zo gebruikelijk dat je.... Toen had je nog de grenzen in Europa. Je had toen nog geen vrij verkeer van arbeid in Europa, want dat is pas later, pas in begin jaren negentig is dat gekomen. Dus je had toen te maken met schaarste. Euh, ik denk dat toen ook wel in de jaren tachtig de vrouwenbeweging eigenlijk wat echt heeft natuurlijk ook een ontwikkeling doorgemaakt en in de jaren 70 ging het nog meer over gelijke rechten en werk en in de jaren 80 ook wat meer op werk op de werkvloer. Ik kan me nog herinneren dat ik, ik heb de HEAO gedaan, en in de tijd dat ik op de HEAO zat was eigenlijk ook het 50 procent was vrouw en de rest was mannen van euh, dat ik toen ook in de werkgroep heb gezeten van meer vrouwen, die campagne he van euh. Mijn vader dacht aan doktersassistente en ik dacht aan dokter, dat was toen zo'n campagne, Mijn vader wilde dierenarts assistent worden. Ik dacht aan dierenarts. Het is echt zo van vrouwen. Euh dus. Dus ik ben wel in die tijd opgegroeid van dat vrouwen ook uitgedaagd werden om door te leren en eigenlijk voor de eerste keer echt de werkveld op

eehh. Maar nogmaals, ik ben eigenlijk, behoudens dan twee, drie jaar waarin ik parttime werkte, heb ik altijd wel fulltime gewerkt en mijn kinderen ook altijd toch wel heel veel naar een kinderdagverblijf gestuurd waar ik ook in mijn omgeving wel op aangekeken ben van euh van breng je kinderen vijf dagen per week naar het kinderdagverblijf.

RS: Maar de jaren 80 dus zoiets van de eerste keer van echt wel vrouwen op de werkvloer. Meer en meer begonnen te werken, dus ook in ook in een metaalbedrijf. Ook in dat soort functies. Dus het was. Ik denk dat het een schaarste vraagstuk was van überhaupt te weinig handjes en dat het ook wel de tijdsgeest was van ja, dat beroepen wat meer voor mannen en vrouwen open komt te staan.

GW: Zat daar ook nog een stuk motivatie achter om bijvoorbeeld cultuur anders te krijgen of om een ander soort input ?

RS: Ik moet eerlijk zeggen, ik was toen ,zat ik als personeelschef in zo'n productieomgeving van, ja, dat was toen niet echt een thema waar je het toen over over had. Dat. Nee, dat was meer echt puur praktisch. Het was gewoon van euh, we hebben handjes nodig. En euh. Sommige dingen kunnen vrouwen ook en sommige dingen kunnen vrouwen zelfs beter. Ik kan me nog echt herinneren dat in de dashboard al die kabelbomen, dat is toch wel friemelwerk, daar waren waren vrouwen beter in, motoren weer niet en de banden weer niet, maar euh ja, dat soort... Dus t was ook bepaald werk op een gegeven moment wat zich zette.

GW: Heb je bij andere werkgevers en ook nu bij XPO nog ervaringen met of nee, laat ik het anders zeggen, dat was puur praktisch. En heb je later ook nog situaties gehad waarin je dacht het zou goed zijn als hier meer vrouwen werken, niet alleen omdat we dan handjes hebben, maar ook omdat dat iets anders brengt?

RS: Ja, dat denk ik wel. Ik heb dat wel, later wel, dat ik denk van eeh eem nou vrouwen voegen wel andere gesprekken toe. En ik denk ook wel dat dat je een andere euh sommige andere elementen wel toevoegt door de vrouwelijke kijk, misschien toch iets meer op, naar communicatie, toch iets meer kijken naar hoe krijg je mensen ook mee, Uhm, dat vrouwen daar toch iets anders naar kijken dan een man. Een man zegt nou ik zeg het gewoon en je moet het maar doen terwijl een vrouw zegt maar moeten we dan toch niet gaan kijken hoe dat we commitment gaan bereiken. IK denk dat er in stijl toch nog wel iets iets, ja, dat is toch wel iets anders. En wat ik zelf hier wel merk en zeker bij ons in het DT , want we liggen echt lang niet altijd op een lijn, en daar zijn ook best wel wat wat soms wel wat spanningen. Euh, dat ik denk van ja, ik heb dan wat minder in die die die kom eens van die sokkels af, van gelijk hebben, van kijk naar de inhoud in plaats van euh ja

GW: Is dat iets wat je herkent bij eerdere werkgevers van een management team waar meer mannen inzitten?

RS: Ja, dat is absoluut zo. En ik euh, ja, dat herken ik wel. En ik heb het ook vaak, ik zal zeggen ik doe nooit, mannen willen nog wel eens een wedstrijdje ver-plassen doen. Ja, dat zeg ik ook, daar doe ik gewoon niet aan mee, want dan haal ik toch niet, dus allemaal die flauwekul, dat soort van borstklopperij van oh wat ben ik toch goed dat mannen zich echt wel kunnen he, van oh kijk mij nou he, euh, daar moet ik af en toe om lachen, dat vind ik af ten toe zo doorzichtig.

GW: Ja ja. Denk je dat dat invloed heeft op de manier waarop jij...Als je daar niet aan mee doet, tel je dan nog steeds als volwaardig mee in het team? Niet vanuit jezelf gedacht, maar in de manier waarop je bejegend wordt.

RS: Nou uhm, dat is wel lastig. Dit is zeker. Ik vind dat. Zeker in deze, XPO heeft toch ook wel aan Amerikaanse cultuur, een erg resultaat gedreven, erg op de financiën. Als ik het vergelijk met Frans Maas, wat ook een logistiek bedrijf was, wat ook met lage marges had en wat ook onderhandelde, zit er hier toch een Amerikaans tintje in. Wat er toch nog iets anders van maakt. Uhm. Dus dat hele euh, echt euh. Tot op het bot ,euh, op financiën, ik denk dat ik daar, daar heb ik gewoon zelf, en dan weet ik niet of dat met vrouwen te maken heeft, daar heb ik mezelf wat minder mee. Dus uhm, en als je daar dan niet aan meedoet, dat is wel lastig. Want dat hoort er wel bij. Daar word je wel op afgerekend na.

GW: Dat is natuurlijk uiteindelijk nog wel iets anders dan je er ook op voor laten staan dat je een klant tot de laatste druppel hebt uitgeknepen waarna je collega dat dan nog veel harder doet terwijl jij daar bij zit en zegt....het zit m daarbij ook in. Uhm, in een in een team dat gedomineerd wordt door dat soort gedrag, kun je je dan nog voldoende voor het voetlicht brengen wat voor jou belangrijk is en wat voor jouw afdeling belangrijk is, wordt dat dan ook nog naar waarde geschat? Niet alleen voor deze omgeving, maar ook voor eerdere werkgevers?

RS: Ja, en denk ik dat dat op zich al als HR word je vaak in de softe hoek gedrukt. Terwijl ik denk dat HR volgens mij hartstikke hard is. Dus het zit misschien ook wel in het in het vak waar ik in zit. Want als ik kijk naar Mia die heeft dat ook wel wat minder, daar wordt ook wel naar geluisterd, en wat zij voor het voetlicht brengt, dat zit natuurlijk in een operatie. Uhm, ik denk wel ja, ik merk wel dat ik af en toe het wel merk uhm dat het voor het voetlicht brengen dat ik daar meer moeite mee hebt dan anderen wellicht in mijn team, dat merk ik wel, ja, dat denk ik wel. Uhm ja, je herkent dat?

GW: IK herken dat , uhm en ik ben ook heel erg op zoek naar waar dat vandaan komt.

RS: Uhm. Heb je dat ook vanuit jouw functie als workforce manager?

GW: Ik heb natuurlijk geen directe collega's, dus dat dat. Maar als ik, ik zit dan uhm tegenwoordig nog maar één keer per week aan bij die bij die business unit meeting die we dan via Skype hebben. Uhm, waarin ik ook de business unit directeuren dingen hoor beweren waarvan ik denk, nou, jongens, misschien is het goed om dat eerst even te onderbouwen. Of in ieder geval, die roepen uit de losse pols dingen die ik nooit zou durven beweren, tenzij ik echt zo'n stapel papieren naast me had waarin ik tot op de laatste komma kon bewijzen dat het ook echt zo was. Dat is één aspect en het andere is ook dat in het grote geheel der dingen, en dan gaat het toch al heel snel over produceren, over winst maken, over, is wat ik doe is is faciliterend, is voor een deel denk ik preventief en ik zorg ervoor dat dingen niet gebeuren. Maar dat is heel moeilijk uit te rekenen.

RS: Nou, ik denk dat het hartstikke hard kunt uitrekenen. wat jij brengt door het mobiliteit tot mensen te brengen, dat kun je hartstikke hard kun je dat uit rekenen. Alleen dat dat zit misschien wat minder in dingen. Maar een ander zou dat meteen presenteren als besparing en als PIP en euh. En dat je dat dan minder doet. Maar dat kan wel degelijk. Als je nou wat heb je nou bespaard door mensen vanuit Venlo naar Venray te sturen in plaats van uitzendkrachten in te zetten? Dan kun je wel degelijk kwantificeren

GW: In dat geval wel. Maar goed, het is ook in het relatiebeheer met met met de uitzendbureaus en en dat soort zaken. Dus het is goed dat dat gebeurt. Maar ja, daar kan ik geen prijskaartje aan hangen. En dat is toch wel, ik heb soms wel het gevoel dat als je het kunt becijferen.

RS: Hoe hangt een prijskaartje aan de relatie dat je hebt met Albert Heijn?

GW: Niet ja, maar dat die belangrijk is. Ja, ja, eens. Maar soms denk ik dat je het niet kunt becijferen en als je er dan ook nog eens niet over toetert dan Ja ja...En of dat dan ook te maken heeft met het feit dat ik me als vrouw daar ook bescheidener in opstel, ja, ongetwijfeld, maar ja, kip- ei.

RS: Maar ik denk dat dat wel een beetje zo is, Ik denk dat als je gaat kijken naar de BU directeuren, ik bedoel, euh ja, Mia is zelf ook wat bescheiden en er wordt ook anders naar Mia geluisterd dan naar anderen, wat minder serieus dan naar Sjoerd, Peter Baxter, euh Victor, Jan Willem,

GW: Ja, dat klopt. Wat het dan is? Ik durf ook niet met 100 procent zekerheid te zeggen dat dat alleen maar komt omdat Mia vrouw is, maar het is, er zit wel, het is anders.

RS: Maar als Mia paniek schaakt, dat is wel wat emotioneler. En ik doe dan zelf ook. Ik vind ook van af en toe dan reageert ze zo emotioneel dat ik denk van nou terwijl ik denk eigenlijk reageert Jan Willem af en toe ook zo emotioneel maar dat wordt op een andere manier gedaan, en op een andere manier gebracht en op een andere manier geaccepteerd, Dus daar zit wel een dingetje, ja

GW: Eén van de onderwerpen van mijn onderzoek is rolmodellen, je gaf al aan bij Volvo bijvoorbeeld dat je in ieder geval qua mentoring en qua begeleiding heel veel, heel veel hebt gekregen daar. Euh, hoe was dat bij andere bedrijven? En dan niet zozeer in de mentoring, maar wel in het feit dat je je eigen ambitie meebrengt en daarom aan iets begint, maar het soms ook prettig is om te zien van hee, daar kan ik ook terecht komen of daar kan ik ook terecht komen. Had je dat soort mensen, voorbeelden of rolmodellen?

RS: Niet zozeer in de bedrijven zelf. Ik denk ook eerlijk gezegd dat dat dat na Volvo, ik ben met andere bedrijven op plekken terecht gekomen wat, ja natuurlijk, je zou kunnen zeggen jij had ook naar het algemeen management door kunnen gaan, maar uhm, rolmodellen die ik zag en je had natuurlijk wel een paar vrouwen die dan extern, zoals natuurlijk Neelie Smit Kroes en Sylvia Toth de grote, de vrouwen, de zakenvrouwen van t euh die je dan kent he, maar dat zijn dan toch wel weer he, ja, dat zijn dan dat vind ik echte dametjes, ja, ik vind dat past dan ook weer minder bij mij. Heb ik echt rolmodellen gehad? Ik denk dat dat wel een lastige is, en ik heb dat ooit eens een keer met mijn huisarts een keer over gehad van best wel druk en werk en hij zei van je hebt ook eigenlijk geen voorbeelden, hoe ga je het nou echt goed in balans brengen, én werk én euh... En af en toe word ik ook wel kribbig dat vrouwen bevraagd worden van hoe combineer je werk met met en met met je thuissituatie? Terwijl dat voor voor mannen wat minder gevraagd wordt? dan denk ja, ze zitten in hetzelfde gezin he, maar het wordt dan toch wat minder gevraagd. Ja, dus als je nu vraagt wat zijn je echte rolmodellen, wat, waar kijk je naar

GW: Dank je wel ja.

RS: Ook wel graag gedaan. Ik ben heel benieuwd.

GW: Ik heb hier in ieder geval al heel veel informatie aan en ook.

Interview D02

GW: In elk geval dank je wel al voor je tijd, dank dat je mee wil werken. Ik klik even al mn schermen dicht zit anders zit ik daar de hele tijd naar te kijken. Is het ok als ik dit gesprek opneem?

LvD: Ja, natuurlijk. Je hebt nog verder niemand gesproken?

GW: Ik heb Ria gesproken en dat was mijn euh, mijn eerste interview. Ja klopt. En ik heb vrijdag dan Estelle en Monique Lausberg in Oosterhout en volgende week spreek ik een Shift Leader in Oss. Ze is plaatsvervangend shiftleader, maar, dan helemaal in Oss want dat is natuurlijk helemaal een een een mannen plek, zeg maar. En Mia in de week daarna. En dan, ik heb nog een heel lijstje. Dus die probeer ik. In de komende twee weken probeer ik er nog zes of acht.

LvD: Dan heb je er een stuk of vijftien gesproken.

GW: En ja, het onderwerp is ervaringen van vrouwelijke managers in een door mannen gedomineerde werkomgeving en t doel, het uiteindelijke doel is om erachter te komen wat voor rol rolmodellen daarin spelen of juist niet of het ontbreken. Daar ben ik, daar ben ik een beetje naar op zoek. En ik heb vijf onderwerpen die ik aan wil stippen. Dat begint als het mag, in ieder geval met de situatie waarin je bent opgegroeid, je studie en uiteindelijk ook je je, nou ja, je carrière keuze, je keuze voor je werkgebied. Dan voormalige werkgevers en je huidige werkomgeving. En als het goed is gaan we daar redelijk organisch doorheen. Dus mag ik beginnen met vragen hoe oud jij bent.

LvD: 31.

GW: En jij bent volgens mij de oudste van drie of niet?

LvD: Twee jongere zusjes inderdaad, eentje van 2 jaar onder mij en eentje van daar weer 4 jaar, dus 6 jaar of vijfeneenhalf jaar onder mij.

GW: En ik ben heel erg benieuwd toen jij, toen jij jonger was, in een gezin met eigenlijk alleen maar vrouwen, met jouw vader dan als enige man. En je kan het natuurlijk niet vergelijken met een ander gezin.

LvD: Alhoewel dat ik daarmee wel natuurlijk moet opmerken, weet niet of dat ik wel eens verteld heb of of dat je dat weet, ik ben ook wel opgegroeid met drie neven en nichten in huis, twee neven en een nicht.

GW: Ok, dat wist ik niet.

LvD: Vanaf dat ik een jaar of zes was, zijn zij bij ons in huis gekomen. Allebei de ouders overleden en die waren toen in de puberteit in de leeftijd van 14 tot en met 18. Dus zaten ook wel weer, zeg maar een stuk boven mij als oudste zeg maar. Maar daarvan waren mijn neven zeg maar, mijn oudste waren 18 en 16 en mijn nichtje was 14. En die hebben, ja een beetje wisselend zeg maar, die zijn natuurlijk een stuk eerder uit huis gegaan dan ik, uiteindelijk weer. Dus de oudste neef, heeft uiteindelijk 2 jaar bij ons gewoond dus tussen dat ik zes en acht was, en de middelste neef zeg maar, die heeft nou ja echt tot totdat hij 30, 32 was ofzo. Bij ons in huis gewoond. Toen was ik al een jaar of tweeëntwintig denk ik. Dus die heeft best wel eventjes, ja toch samen met mijn vader zeg maar, ja, er zijn toch best wel lang ook twee mannen in huis geweest. Alhoewel dat ie toen natuurlijk, weet je dat is wel een andere verhouding op zich, maar ja die waren wel helemaal in die tijd opgenomen in ons gezin. Dus ja, dat ligt misschien nog wel net even wat anders dan helemaal niet, dan alleen maar tussen zussen zeg maar te zijn opgegroeid.

GW: Waar ik een beetje naar op zoek ben, is weet je, je gaat op een gegeven moment naar school en je ontwikkelt interesses. En hoe hoe daar, hoe daar, of dat gestimuleerd werd door jouw ouders of hoe hoe die daarmee omgingen. En uiteindelijk, denk ik, kan het zijn dat er een verschil is in de manier waarop ouders naar een zoon of naar een dochter kijken.

LvD: Ja, ik vind dat lastig om dat te zeggen, omdat ik natuurlijk, in principe zusjes heb. Ik merk wel dat ik ben natuurlijk opgegroeid op een boerderij, dus op voor mijn gevoel ben ik ook al wel wat jongensachtig of zo opgevoed. Ik weet niet precies hoe je dat moet zeggen, maar ik ging heel graag buiten spelen, hutten bouwen. dat soort dingen doen, dus voor mijzelf heb ik niet het gevoel dat ik heel erg tussen Barbies en make up en betutteling of zo zeg maar ben opgegroeid. Juist niet, t was altijd wel euh toch een beetje aanpakken en ook meehelpen buiten met de beesten en dat soort dingen. Dus ja, daar heb ik niet het gevoel in dat daar een heel erg groot onderscheid zat of dat het heel anders is.

GW: En heb je het ooit met je ouders gehad over het overnemen van de boerderij?

LvD: Ja, ik ben ook gedeeltelijk in de maatschap gestapt maar dat heeft meer puur de reden dat wij daar graag willen blijven wonen en het een agrarische bestemming heeft. Dus je moet daar wel, nou ja, dan moet je daar wel verbonden zijn in verband met de belasting. Dat is gewoon niet in die zin niet handig dus het heeft meer die voordelen zeg maar. Dat kan ook op kleinere schaal. En mijn vriend vindt dat ook heel interessant en leuk dus de bedoeling is meer, zeg maar dat ik nu met mijn ouders contractueel regel dat we daar kunnen blijven wonen en dat niet naar privé moeten halen want dan moet je

gewoon gigantisch afrekenen. Zonde, want dat is ook niet onze bedoeling. We willen dat wel gewoon voortzetten, maar wel in iets mindere mate.

GW: Dus het is dus echt zeg maar de bedrijfsvoering is er ook wel iets waar jij je thuis bij voelt en wat je zou willen doen.

LvD: En dat zal altijd in combinatie met een baan blijven en zijn. Want want ik zou niet volledig thuis willen zijn. Maar ja, dat is wel iets wat ik doe. Zo heb ik ook wel heel erg meegekregen, zeg maar gewoon van huis uit.

GW: Dus als ik je zo beluister was dat ook niet een issue dat jij dat zou doen of juist dat het niet van je verwacht werd of qua verwachtingen.

LvD: Nee nee, eigenlijk helemaal niet, dat is ook pas veel, veel later, zeg maar, bij mij opgekomen. Ik heb eerst altijd heel lang gedacht van oh, als ik uit huis ga, nee, dan blijf ik echt niet hier wonen of zo, dan ga ik echt naar de stad. En later, als je op een latere leeftijd komt, dan ga je dat gewoon meer waarderen en dan ga je de ruimte meer waarderen en heb je überhaupt natuurlijk al een andere band met je ouders. Die laten je ook wat losser. Zeker als je dan je eigen relatie krijgt enneh, noem maar op, ja, dan ontwikkelt zich dat ook. Dus dan kom je daar natuurlijk, die relatie met je ouders staat dan ook heel anders dan als je kind bent en in de puberteit zit.

GW: Want jouw vader was of is boer en jouw moeder werkt ook.

LvD: Ja, Nog steeds, die werkt nog steeds 4 dagen per week. En mijn vader is dan met pensioen, maar die heeft ook altijd ook 4 dagen 36 uur er bij gewerkt.

GW: Ah, Die was niet fulltime.

LvD: Nee, nee, nee, maar het is wel dat hij 60 koeien of zo heeft. Dus hij zou zich daar ongetwijfeld, nu houdt hij zich daar fulltime mee bezig, Maar ja, weet je, die was toen jonger en dan gaan dingen natuurlijk ook... Nu kan hij de hele dag over dingen doen zeg maar, terwijl dat toen in twee uur moest. En dan ging het gewoon een stuk efficiënter en op een andere manier. Dus ja ja, nee, maar die sinds anderhalf jaar ofzo thuis.

GW: Wat doen slash deden ze, je ouders?

LvD: Mijn vader was leidinggevende, teamleider, manager misschien, over een groep van ongeveer 80 afval, een afvalinzameling dienst zeg maar. Dus semi overheid binnen, volgens mij, negen gemeentes binnen de Betuwe, haalden zij het afval op en hij stuurde die mannen aan zeg maar die chauffeurs, beladers noemen ze dat dan, die of de vrachtwagen besturen, die de ritten rijdt of daarachter lopen om die containers er aan te hangen. Tegenwoordig gaat het veel meer automatisch. Dus dat heeft mijn vader altijd gedaan. En mijn moeder, die is coördinerend hoofd van een laboratorium slash trombose dienst binnen het ziekenhuis zeg maar Rivierland Ziekenhuis Tiel. En die stuurt een team van Sector hoofden aan, zeg maar, vijf Sector Hoofden, die dan weer verdeeld zijn over een trombose dienst en een laboratorium en allerlei specialisaties en daaronder zit denk ik een team van honderd man ofzo, die uiteindelijk veel parttimers zijn dat zeg maar, die, met name die op die trombose dienst werken. Want die hebben dan prik posten verdeeld over de regio maar die niet permanent open zijn en dus daar gaan ze naartoe, rijden ze een bepaalde routes zeg maar. Mensen komen naar de prikposten en een aantal huisbezoeken voor mensen die niet capabel zijn om naar de juiste prik post toe te komen. Dus dat zijn veelal dames die 3 4 ochtenden per week ofzo werken en, ja goed, laboratorium is wel natuurlijk echt euh, zijn er ook wel wat meer fulltimers die dan elke avond en weekenden natuurlijk, nachten, dus die euh die stuurt dat aan in 4 dagen per week. Maar die zit ook wel in haar laatste jaar, die gaat wel stoppen. die wordt 60. Mijn vader is een stukje ouder natuurlijk, die is al met pensioen. Dus die gaat wel aan het einde van het jaar stoppen met werken en is bezig met een opvolger vinden om over te gaan dragen straks.

GW: Dus je bent ook niet anders gewend dan dat je twee werkende ouders had.

LvD: En twee werkende...mijn moeder is wel thuis geweest toen wij echt jong waren zeg maar, die is denk ik gestopt denk ik toen mijn zusje is geboren. Volgens mij werkte ze nog wel als oproepkracht bij dus die trombosedienst. zij is intern zeg maar doorgeroeid. Allebei mijn ouders hebben eigenlijk gewoon in hun hele werkende carrière niet van werkgever geswitched. Nou ja op de 35+ jaar, volgens mij net geen 40 jaar en mijn moeder heeft de laatste 25 jaar in dienst gezeten, maar die is uiteindelijk bij de trombosedienst zeg maar is ze gestart, en toen oproep kracht en toen mijn jongste zusje naar school ging toen heeft ze daar de draad weer opgepakt had, en is ze er weer ingerold.

GW: Ze heeft het dus nooit helemaal losgelaten?

LvD: Nee, wel als oproepkracht maar dat was wel echt incidenteel, weet je wel, vakanties en tijdens ziektes. Dat was niet, was niet heel veel, maar dat was toen wij echt heel klein waren. Maar goed, dat weet ik ook niet meer zo goed. Ik weet eigenlijk niet beter dan dat ze er gewoon allebei werken.

GW: En toen jij naar de lagere school en later naar een middelbare school naar school ging, had je toen een bepaald beeld van wat je later wilde gaan doen?

LvD: Nee, echt totaal niet. Nee.

GW: Ook niet, niet een, ik weet niet, een richting of zo,

LvD: Nee, ik heb altijd wel een beetje gedacht van de vakken die mij heel erg aanspraken, was n stukje biologie, natuur en scheikunde en wiskunde. Tenminste, die me aanspraken, dan was ik goed in. Daardoor vind je dat automatisch denk ik, ook leuker, gaat je makkelijker aan af. En ja, dus dat vond ik altijd wel wat prima. En ik ben er eigenlijk altijd, ik heb de mavo gedaan of theoretische leerweg zeg maar van het vmbo en daar ben ik echt altijd doorheen gefietst. Ik had mavo-havo advies, maar toen had je nog niet echt die schakel klassen dus mijn ouders zeiden van nou weetje, ga maar de mavo doen weet je wel en dan kan je altijd nog de havo gaan doen. Nou, dat heb ik dus ook gedaan. Heel makkelijk door de mavo heen gefietst, heel makkelijk door de havo heen gefietst en eigenlijk daarna ook, trouwens, als ik over nadenk, het HBO is me ook altijd heel makkelijk afgegaan.

GW: Dus achteraf gezien, was op het VWO begonnen, dan was je er eerder af geweest..

LvD: Misschien, maar weet ik ook niet, ik weet ook niet of dat ik daar toen aan toe was ofzo. Geen idee, maar ik vind dit in ieder geval wel een prima route. Want misschien als ik direct de havo had gedaan of zo dat dat wel pittig was geweest? Geen idee. Moelijk te zeggen natuurlijk.

GW: Weet je ook waarom je ouders toen zeiden "Ga de mavo maar doen, ga beginnen met de mavo en kijk dan verder"?

LvD: Ja, ik denk dat mijn ouders wel van mijn generatie zijn, ook als ik kijk naar hoe zij zelf natuurlijk zich ontwikkeld hebben. Ze zijn gewoon ergens begonnen en hebben zich opgewerkt door gewoon te laten zien goeie arbeidsethos te hebben en laten zien wat ze konden, zonder daar nog heel veel ook aanvullende opleidingen bij te doen. Ik weet nog dat ze bij mijn vader op een gegeven moment op het werk zo'n functiewaardering hadden, hadden ze gezegd dat die functie die hij deed, dat moest dan HBO niveau hebben. Dus hij moest n hbo opleiding gaan doen. Ja, die zei echt ja jongens, ik ben de vijftig gepasseerd en dat ga ik echt niet doen. Gewoon, die heeft z'n poot stijf gehouden. Maar de rest van zijn collega's moesten dat wel gaan doen. Maar die hebben wel echt zo iets van weet je, jee hebt toch niet per se een opleiding nodig om verder te komen, terwijl dat ik soms ook wel denk, ja jongens, dat is gewoon wel een beetje een ouderwetse gedachte. Tegenwoordig is het echt wel anders. Maar dat is dus gewoon een beetje die generatie denk ik ook, dat ze zoiets hebben van nou weet je, het is toch mooi als je MAVO hebt gedaan en dan is het goed, een praktisch beroep misschien of zo. Ja ja, weet je wel, met je handen werken. Dus ik denk dat ze ook zoiets hadden van nou ja weet je, dan is het allang goed. Maar ze hebben me aan de andere kant ook natuurlijk, toen ik naar de havo wilde en zo ja, gesteund en gezegd van nou prima als je het nu wilt, je hebt het in je en ga maar doen, dus ik denk dat dat er een beetje, we hebben het daar nooit echt over gehad, maar ik denk dat dat er een beetje achter zat.

GW: Weet je of dat anders was bij die, in elk geval het middelste neefje wat bij jou in huis was? Die was natuurlijk al wat ouder, maar....

LvD: Die deed het, die waren alle drie eigenlijk ook vooral met praktische opleidingen bezig, die zaten natuurlijk in een fase dat zij al studiekeuze hadden gemaakt, de jongste niet maar de middelste was überhaupt echt onhandelbaar op school, maar die zat al op zo'n praktijk praktijkonderwijs zeg maar, en die hadden natuurlijk net hun ouders verloren.

GW: Zo ja, dan ga je ook niet heel hard duwen. Weet je hoe het bij jouw zusjes was. Was dat anders?

LvD: Of nee, dat was denk ik wel hetzelfde. Wel ja, Aniek is wel op het vwo gestart, maar altijd wel hakken over de sloot en dat mijn moeder op een gegeven moment ook wel zei van kan je niet gewoon beter naar de havo gaan? Nee, dit wil ik en ik ga dit dus vast houden. Dus ook wel een beetje hetzelfde van , nou, Havo is toch ook goed genoeg Ja, dat een beetje. En dat mijn ouders op een gegeven moment ook, dat weet ik echt nog wel heel goed, daar heeft ze het zelf namelijk ook nog regelmatig over, dat ze een keer naar zo'n mentoruur waren geweest en dat die mentor had gezegd: Aniek is eigenlijk gewoon een havo kind hahaha en dat is haar wel bijgebleven. Maar goed, die heeft uiteindelijk gewoon het VWO gedaan en de universiteit afgerond. En dat is ook gewoon, ja, dat hebben ze eigenlijk ook altijd wel gestimuleerd, maar van hun ook niet zeg maar extra ofzo. Van weet je, je móet en je moet er het uiterste uithalen, nee.

GW: Het was haar eigen keus. En jouw jongste zus?

LvD: Ja, dat is dan de middelste, want Aniek is natuurlijk de jongste. Ja, die heeft echt hetzelfde gedaan als mij, mavo en daarna havo. En toen docentenopleiding Nederlands gedaan. Ook hetzelfde pad een beetje gevolgd.

GW: Ik bedoel, je had wel, wat je net zei, aanleg voor de beta kant, was dat ook leuk genoeg dat je dacht daar wil ik dan later nog wat mee?

LvD: Nou, niet per se, voor mezelf. Ik vond dat dan wel leuker en interessanter maar toen ging ik kijken naar opleidingen waar ik mogelijk wat mee zou willen, wat toen ook mijn meeste interesse had. Ik weet dat ik euh, ik heb nog een keer een moment gedacht oh ik wil wel verloskunde gaan doen of ik wil mondhygiëniste worden of euh maar toen dacht ik, ja, die zorg was echt gewoon een beetje ja die zorgcomponent, dat is echt niks voor mij. Daar kon ik echt niks mee. En de rest vond ik dan allemaal weer zo abstract ofzo dat ik dacht ja, dat is het ook niet voor mij. Nee, daar zat gewoon het sociale

component te weinig in. En dat is allemaal wel heel wat te feitelijk ofzo, te zwart wit. En dan kom je natuurlijk een beetje bij, bij biologie, natuur en scheikunde ofzo uit, dat zijn echt wel de mensen die je daar dan tegenkomt, ja, dat paste gewoon niet zo goed bij mij. Dus ik ben wel naar een aantal van die avonden enzo geweest. Maar toen dacht ik echt nee, weet je, dit is het gewoon niet, dat zie ik mezelf niet doen. Nee, dus toen ben ik een beetje gaan denken: ik wil wel een beetje meer de bedrijfseconomische kant of zo dan op, of iets financieels, maar ook niet iets wat heel erg uitsprong voor mij, waarvan ik zei, nou, dat is het. Dus toen dacht ik ik ga gewoon een beetje van alles doen, ik ga personeel en arbeid studeren. Daar zit natuurlijk een stukje euh, je moet aanleg hebben om ook wel wat financieel en van KPI's te weten, maar toch ook een stukje bedrijfseconomisch management, omgaan met mensen. En een stuk wetgeving zeg maar. Dus er zit ook wel een goede combi voor mijn gevoel in. En toen ben ik nog wel wezen kijken in Utrecht en in Nijmegen en Utrecht zat het bij de faculteit meer voor Sociale Wetenschappen of die kant op. Dus kwam je bij toegepaste psychologie en dat soort vakken uit en bij de HAN dus Hogeschool Arnhem en Nijmegen, zat het bij de faculteit Economie en Management en had je daar ook, had je in het eerste jaar algemene propedeuse. Dus toen dacht ik weet je, dan kan ik altijd nog voor iets anders kiezen. Daar zat je bij facility management, ook bij logistiek, bij recht zat het. Dus ja, dat vond ik wel interessant. Dan heb je wel een hele brede scope, dus dacht ik weet je, Dan kan ik altijd nog na een half jaar of na een jaar switchen als ik toch die andere vakken interessanter vind. Maar niet gedaan en ben P&A blijven doen.

GW: Hoe was de samenstelling? Op de opleiding? Dus je hebt dan zo'n eerste basisjaar en daarna ga je door met P&A.

LvD: Dus vanaf het tweede jaar was het wel over het algemeen meer dames dan mannen. IK denk 70 procent vrouw, 30 procent man. In dat eerste jaar omdat je dan je algemene propedeuse hebt is dat samen met logistiek facility management en dat zijn natuurlijk juist waar de verhouding weer een andere kant op doorslaat. Met name bij logistiek natuurlijk. Facility viel nog wel iets mee, dus de eerste jaar was wel denk ik een beetje fifty-fifty, maar daarna ging het wel naar 70 procent. Dus over het algemeen daar ook wel weer veel met dames samengewerkt

GW: En de docenten? Hoe was die verhouding?

LvD: Nou, dat was wel redelijk in balans. Wel veel mensen die vanuit de praktijk kwamen en doordat we toch wel weer heel veel deelvakken hadden, over het algemeen ook best veel mannen ook.

GW: En had je tijdens de opleiding...je gaat met personeel en arbeid aan de slag. Word er dan ook aandacht gegeven aan de beroepsgroep waar je uiteindelijk of de industrietak waar je uiteindelijk in terecht komt?

LvD: Nee, eigenlijk niet. Nee, nee, het gaat echt heel erg over het vakgebied, maar daar heb ik me later ook wel heel erg over verbaasd dat het zoveel uit kan maken in welke branche je eigenlijk werkt, waar ook meer de nadruk van je vakgebied zeg maar op komt te liggen. En dat is wel iets wat ik me denk niet zo gerealiseerd had. Misschien was dat ook iets waar ik mezelf wel meer in kon gaan verdiepen. Of wat ik misschien nog meer uit mijn stages had moeten halen. Maar nee, dat werd niet zo veel, daar werd niet veel aandacht aan gegeven.

GW: Maar uiteindelijk, wat sprak je het meest aan tijdens de studie?

LvD: Er waren toch ook wel weer de vakken die he, ik vond recht heel erg interessant, stukje arbeidsrecht, dus ook wel echt wat meer richting het bedrijfseconomische ging. De vakken zoals ethiek, dan komt het wat meer aan op beredeneren en dat soort zaken, daar was ik ook echt minder goed in en vond ik ook minder interessant en had ik echt zoiets van nou ja, laat maar...Dus dat was wel zo'n beetje de splitsing. Beiden waren er natuurlijk wel, maar daar dat het bij bedrijfseconomie of economie & management eigenlijk zat, ging het natuurlijk wel veel meer de bedrijfseconomische kant op. Daar had ik gewoon wel bij tachtig procent van de vakken een goed gevoel, en dat ging me ook goed af. En dan euh ja ethiek met een zesje, zeg maar, dat vind ik prima, vink en weer door.

GW: Heb je halverwege nog het gevoel gehad, misschien moet ik toch echt meer richting bedrijfseconomie? Die kant op? Of was het nog steeds de combinatie?

LvD: Ja, nee, het was nog steeds de combinatie die me aansprak. Ik heb daar wel op een gegeven moment nog even over nagedacht. Of gedacht van weet je, als ik een aantal modules kun je natuurlijk heel makkelijk, doordat je binnen zo'n faculteit zit en ook een aantal met name met de MER hadden wij heel veel gezamenlijke vakken, zeg maar. En dan kon je vrij makkelijk, door een aantal vakken dan weer extra te doen, kon je dus zeg maar twee diploma's halen. Maar weet je, ik zat in die tijd, ik vond het allemaal wel makkelijk, en het ging me allemaal wel goed af en ik dacht ja, weet je, als ik dat dan later ooit nog wil, ik ben van de mavo naar de havo gegaan, naar een algemene propedeuse en dan ga ik dat later nog wel nog wel een keer doen, dat zie ik dan wel weer. Zo heb ik ook altijd over nagedacht. En nu denk ik ja, zit ik ook in een wereld waarin denk ik het HR ook wel weer steeds verandert. Natuurlijk wel heel erg afhankelijk van de organisatie waarin je zit. Maar het zit natuurlijk hier ook wel veel meer, we zijn veel minder gefocust op die op die werknemer en veel meer bezig met de organisatie en organisatieontwikkeling en dat stuk. Dat past me ook wel goed. Als je binnen een ander bedrijf had gezeten had ik daar misschien meer behoefte aan gehad om dat dan in die opleiding of zo nog weer terug te laten komen naar iets naast te gaan doen.

GW: Ik weet niet precies hoe dat werkt bij P&A, maar kun je verschillende vakken keuze om tot een....Ik ken HR natuurlijk voornamelijk van XPO omdat ik daar het meest mee te maken heb gehad. Dus ik heb een redelijk eenvormig beeld van een HR adviseur, van een HR partner of een HR manager. Zijn er binnen de opleiding specialisaties om een bepaalde kant van HR op te gaan?

LvD: Ja, sowieso. Net zoals bij iedere HBO studie kon je je minor zelf invullen. Kon je een half jaar zeg maar eigen invulling aan geven.

GW: Waar moet ik dan aan denken wat, wat voor soort...

LvD: Dus je kon bijvoorbeeld we konden kiezen, we hadden een aantal, ik denk tien, standaard die redelijk standaard waren, weet je, waar 80 procent van de P&A studenten voor kiest? Tegenwoordig heet die opleiding HRM maar waar 80 procent van de HRM studenten voor kiest en als je echt iets anders wilde dan kon je bijvoorbeeld een uitwisseling met een andere hogeschool, zeg maar doen, dus een andere...

GW: Dan ben ik nog even op zoek naar hoe hoe.....Wat was dan het verschil in inhoud? Ging dat dan over het bedrijf waar je aan de slag ging? Of de tak?

LvD: Nee, de echte specialisaties. Je kon ervoor kiezen om bijvoorbeeld arbeidsrecht te gaan doen. Dat heb ik gedaan op de Fontys Hogeschool in Tilburg, maar je kon er ook voor kiezen om NLP te doen en alles wat daartussen zat. Dat zijn wel een beetje de meest extreme, denk ik. Maar je kon ook bijvoorbeeld zeggen van nou, weet je, ik ga een half jaar facility management ofzo volgen. Maar er moest wel, moest wel link zijn met je met je opleiding zijn, maar het meeste was wel richting de verdieping, zeg maar van een vak wat je dan had gehad of een stuk verbreding zeg maar van je algemene opleiding.

GW: Hing daar dan ook automatisch een soort van functie profiel aan vast, ging dat ook richting een baan waar je later.

Nee, dit was in het derde jaar, volgens mij het eerste jaar van het derde jaar dus dat was nog twee jaar van je uiteindelijke baan af. Dus nee, dat ging, uiteindelijk kun je daarmee natuurlijk wel denk ik een interessanter profiel voor jezelf zeg maar neerzetten en op je cv wel onderscheid maken, maar ik moet zeggen dat de opleiding daar ook niet echt heel goed op stuurde of heel erg bezig was. Van niet ons bijvoorbeeld al erg heeft geïnterviewd aan de voorkant van goh he, wat wil je graag doen? Of welke tak binnen de HR wil jij je specialiseren? Maak dan nu een verstandige minor keuze. Helemaal niet. Ik moet ook zeggen dat ging bij mij ook niet zo. Ik dacht oh wat vind ik interessant? Waar heb ik euh maar ook wat gaan anderen doen natuurlijk, We gingen met een groepje van drie waar we al heel veel mee omgingen, gingen we arbeidsrecht doen.

GW: Had je toen al wel een beeld van wat je dan zou gaan doen als je klaar was met je studie?

LvD: Nee, eigenlijk totaal niet, nee. Nee, ik heb dat ook toen ik het had afgerond, had ik dat nog niet zo. Dat kwam echt pas later. Ik heb anderhalf jaar als intercedent gewerkt en pas toen in die tijd, merkte ik eigenlijk, doordat je heel veel natuurlijk bij bedrijven in de keuken kijkt, zeg maar, je hebt heel veel, je hebt echt een portefeuille van klanten waar je dan mee werkt, nauw mee samenwerkt. En ja, pas toen kreeg ik in de gaten hoe een groot verschil er tussen de verschillende branches zat. Ik had heel veel HR contactpersonen, natuurlijk, waarvan ik dacht jullie zijn allemaal met zulke andere dingen bezig. Als ik dan die allemaal naast elkaar zette, pas toen is dat eigenlijk echt een beetje duidelijk geworden. En Tijdens mijn studie, ondanks dat ik wel twee keer stage heb gelopen of tenminste één keer echt een stage van tien maanden en één keer een afstudeerstage, dus bij een afstudeerstage werk je natuurlijk echt aan een onderzoek binnen dat bedrijf, maar is toch nog best wel euh krijgt je niet zo heel veel mee van het reguliere HR, je bent echt ergens op ingezet en je moet ook niet te veel met de rest aanbemoenen, je hebt een project en dat moet af en dan ben je zelf ook hartstikke druk mee. En dan had ik nog wel één of twee opdrachten voor een bedrijf gedaan, maar dat blijft dan ook bij die opdracht doen en een keer een interview afnemen. Maar verder, dat kijkte in de keuken zoals ik dat wel had na mijn studie, in mijn eerste baan, daar werd het eigenlijk pas echt duidelijk hoe groot verschil dat was.

GW: Is het intercedent zijn, was dat iets waar je in rolde? Of was dat een bewuste keuze of diner dat.

LvD: Nee, helemaal niet, dat ik dacht, studie klaar, wat ga ik nu doen? En nou ja, ik weet eigenlijk niet zo goed. ViaVia werd ik toen benaderd: wil jij eigenlijk niet als intercedent aan de slag gaan? Toen dacht ik oh ja, nou ja, wil ik echt niet voor voor altijd doen, maar misschien wel een mooie gelegenheid om in te stappen. En ik had toen ook wel voor mezelf, heel bewust, van nou, dan heb ik veel contact met HR managers, misschien dat het dan van het ene het andere kan komen, want ik had wel zoiets van weet je, dit is gewoon, dit is geen baan voor het leven, maar dat wist ik al toen ik begon. En dat zie je natuurlijk ook, dat is een beetje de klassieke intercedent natuurlijk, ja, dus zo ook voor mij en na anderhalf jaar was dat ook gewoon klaar en dacht ik ook gewoon van nee, weet je, dit is niet...je hebt dan mensen die nog wel kunnen blijven plakken en dat interessant vinden. Maar voor mij was het wel een beetje klaar.

GW: Had je tijdens je studie, want je zei dat jullie hadden veel docenten die uit de praktijk kwamen. Zat daar iemand tussen waarvan je dacht Oh, die, tenminste, als die dan, ik ga er even vanuit dat die ook vertelde over wat ze gedaan hadden en

waar ze gewerkt hadden. Dat je dacht oh dát! Daar zou ik nog wel eens terecht willen komen of dat lijkt me ook wel heel gaaf om te doen.

LvD: Nou ja, we hebben wel heel veel gastcolleges gehad en dat waren dan allemaal een beetje de grote, grote multinationals natuurlijk, in Nederland de Philipsen en dat soort euh, dat ik dan altijd wel dacht van wow, dan ben je wel echt belangrijk of zo, ik weet niet hahah terwijl dat ik daar nu echt heel anders naar kijk, dat ik nu echt denk van nah ja, weet je, dat HR, dat vind ik toch echt niks in zo'n bedrijf, maar daar keek ik toen wel anders tegen aan, dat vond ik wel echt indrukwekkend en dat ik dacht, wow ja, dat is echt wel gewoon ja, dat zou leuk zijn als je zoiets kan gaan doen. Nu, ja, inmiddels toch een beetje ouder, vijftien jaar verder ofzo, dat ik denk, nee. Nou ja, 15 jaar is overdreven,

GW: Nee, Maar jij hebt zoveel meer gezien en meegemaakt en je weet zoveel beter hoe het eraan toe gaat in bedrijven. En even los van de grote multinationals. Soms kan het ook iemand zijn die bij een heel klein bedrijfje iets heel bijzonders heeft gedaan waarvan je denkt wauw. Dat kan dus ook.

LvD: Ja, dat is me minder bijgebleven in ieder geval.

GW: En die gastdocenten van die multinationals, 70 procent van de opleiding was vrouw: waren dat mannen of waren dat vrouwen?

LvD: IK heb het idee dat dat, maar misschien is dat ook gewoon van wat me dan bij is gebleven, maar dat had wel wat meer mannen waren. Maar überhaupt wel, is het idee, als je zo kijkt in je eigen netwerk, dat echt de HR directors functie zeg maar dat dat wel meer mannen zijn dan vrouwen weer, maar misschien is dat mijn eigen gevoel, terwijl het aandeel vrouwen binnen het HR vakgebied ja, echt wel 60, 70 procent is. Hmm, nou ja, dat weet ik niet, misschien is dat m'n eigen..

GW: Maar dat valt je dus wel op, ik bedoel, het is.. waarschijnlijk als het allemaal vrouwen waren geweest was het niet eens opgevallen omdat dat dan ook past bij de rest van de populatie.

LvD: Als ik kijk naar wat ik weet en ken zeg maar dan waren het algemeen wel meer mannen dan vrouwen.

GW: Maar tijdens jouw intercedent schap kwam je er achter dat ergens anders werken toch ook wel heel erg leuk was. Waar begon dat mee? Wat sprak je op een gegeven moment zo aan?

LvD: Ja, en dan bedoel je ergens anders werken echt vanuit daar de overstap maken naar een andere baan?

GW: Ja, zo van dat je dacht van weet je, ik heb nu een heleboel kijkjes in keukens gehad en als ik dan toch kan kiezen dan...

LvD: Ja, ik heb zelf bij Timing gewerkt, dat is wel een uitzendbureau wat wel wat meer zeg maar zich echt op productie en logistiek enzo specialiseert. Echt wel leveren van handjes eigenlijk gewoon. En hier en daar ook wel natuurlijk he de lage administratieve functies, maar niet de HBO profielen. En dan in de regio Leerdam. Euh ja, dus daar zit wat zuivel, een kaasfabriek, dat soort bedrijven, Campina zit daar, dus ook wel veel gewoon productielocaties als klanten gehad. En ja, dat sprak me wel heel erg, heel erg aan. Veel meer dan we hadden ook bijvoorbeeld in Vianen een klant als hotelbon, ik weet niet of je dat kent, maar dat is van de Fletcher groep, en dat waren dan, dat was echt koud callcenter werk, en euh ja, nou ja, de profielen die je daarvoor moest bemiddelen en de mensen, dat vond ik toch minder leuk, dat sprak me minder aan. En waar dat precies aan lag? Achteraf denk ik van ja, ik weet niet of me dat toen heb gerealiseerd, waarschijnlijk niet, maar het is natuurlijk, je hebt veel meer met tastbare producten te maken in euh, het is veel zichtbaar of zo waar je het voor doet. En ik vind het wel leuk dat je een product ziet groeien en dat je ontwikkeling ziet en dat je gewoon daarin dan toch ook een goede service kan leveren. Het is veel, veel tastbaarder, veel zichtbaarder dan administratieve processen of klantenservice of dat soort dingen. Dus ja, dat sprak me denk ik wel aan. En daardoor had ik wel zo iets van ja, weet je, die productie kant op, logistieke kant op van dat vind ik wel leuk. En ook de profielen, ik heb ook wel euh, we hadden wel een aantal klanten die wel wat meer op het HBO segment zaten, maar het was dan ook toch lastig voor ons omdat de andere kant voor de aanbod kant, dus de arbeidskrachten zeg maar wisten ons minder goed te vinden, want daar had timing ook minder markt voor. Maar weet je die mensen die zaten dan bij je aan tafel, en dan dacht ik, zo, jij bent irritant, of betweterig, weet je wel? Daar heb ik echt niks mee, dus vandaar dat dat wel mijn voorkeur heeft ontwikkeld.

GW: En toen kwam er ergens een functie vrij. En?

LvD: Ja, toen ik werkte dan in Leerdam en ik had zoiets van ja, na anderhalf jaar is het goed en is het op en ik moet zeggen dat die site ook wel een tijdje in opspraak was. En ik zag dat we wat meer moesten gaan samenwerken met de locatie Tiel en Timing wilde terug in het aantal vestigingen. Toen dacht ik nou, weet je, dit is voor mij ook gewoon klaar, ik ga dit niet afwachten en ik ga iets anders opzoeken. En toen ben ik bij Norbert Dentressangle terechtgekomen gekomen, in Tiel. Dus dat is acht jaar geleden ofzo. En toen ben ik daar op gesprek geweest bij Nick Starling en Inge toen nog. Dus ja. En toen mocht ik beginnen.

GW: Nog heel even terug...hoe was het qua collega's bij de timing. Want je had dan een vaste werkplek in Leerdam waar je werkte. Hoe was dat? Had je daar alleen maar vrouwen?

LvD: Ja

GW: En de vestigingsmanager?

LvD: Ook. Ook.

GW: En toen, toen Norbert. Waar kwam je toen in terecht?

LvD: Ja, toen kwam ik natuurlijk wel in een mannenwereld terecht, maar ook wel met op kantoor diverse vrouwelijke collega's, maar wel op de werkvloer met name natuurlijk dus als je kijkt waar lever je je support aan, nou weet je, dan was het natuurlijk eigenlijk alle managers die daar zaten, warehouse managers, site managers, waren allemaal, business support manager, waren allemaal mannen. Het was wel anders dan wat ik gewend was, want toen was ik natuurlijk en vanuit thuis, maar ook vanuit mijn opleiding met met name dames, vanuit timing ook met name dames, maar ging dat vanuit vanzelf wel gewoon heel erg ok, ja ,

GW: Maar goed, anders is niet per se niet leuk of niet goed. Wat was anders?

LvD: Naja, weet je je merkt natuurlijk ook wel de logistiek is een wat hardere wereld, denk ik, nog meer dan misschien wel andere branches waar veel mannen in werken, weet je het is natuurlijk wel heel erg kleine marges en een verschil is zo gemaakt, dus ik merkte wel dat het er heel erg op de cijfers was en op de KPI's, veel meer dan ik gewend was, maar dat paste op de één of andere manier ook wel goed in m'n straatje, want dat was nog niet eens zozeer waar we dan binnen HR op gefocust waren, maar wel wat ik dan merkte zeg maar bij de collega afdelingen. Maar dat vond ik eigenlijk ook wel heel leuk en heel interessant, omdat dat wel goed bij me paste en ik daar ook al wel, maar natuurlijk vanuit ook voorgaande tijd, dat heb ik natuurlijk een aantal keer gezegd, maar ook wel interesse voor had. Dus dat, ja, dat vond ik wel interessant.

GW: Dat klikte wel. Waren er ook dingen tegen waar je, waar je echt tegenaan liep? Want in welke functie ben je begonnen toen?

LvD: HR medewerker decentraal. Dat hield in dat je, nou ja, je had de centrale backoffice en decentraal had je een aantal HR Officers, later is dat HR Officer zeg maar genoemd, of HR Adviseur, maar dat had totaal niets zeg maar als je nu kijkt naar de functie van adviseur is dat wel nog weer twee stappen verder dan wat we toen deden. Toen was het wel echt met name PZ. Dat denk ik wel. Personeelszaken. En daar heeft de hele HRM heeft daar natuurlijk ook een hele ontwikkeling, dat is echt van personeel en arbeid gegaan naar HRM, zeg maar en dat zie je nu, de studie is anders gaan heten, maar je ziet eigenlijk ook dat binnen alle organisaties dat personeelszaken of P&A is overal HRM geworden. Dat is eigenlijk ook precies de transformatie natuurlijk die ik zeg maar binnen XPO de afgelopen acht jaar zeg maar heb meegemaakt. Dus je kan wel zeggen van nou dat was toen meer een PZ medewerker ofzo die, nou ja, vooral ik denk wat meer reactief is. Op het moment dat er iets verkeerd was gegaan omdat een medewerker vragen had over een salarisstrook, dan gingen we dat uitleggen, maar waren niet bezig met nadenken over waar gaan we als XPO naartoe? EN wat hebben we daar voor nodig, en weet je, zoals we nu groeiende zijn en ook veel Sales activiteiten hebben, New business winnen, dat was toen totaal ook niet aan de orde. We hadden zeven sites binnen Nederland. We hadden wel net TDG dan overgenomen, dus dat was wel een grote grote toevoeging. Maar verder was het heel erg, verder was ik zeg maar lokaal echt heel hard bezig met het stukje er voor zorgen dat alles juist in de systemen stond, dat er gearchiveerd wordt en dat soort dingen. En dat is wel heel snel veranderd hoor want ze hebben wel heel snel gezegd van ja, weet je, je moet omhoog en daarin moeten we gaan groeien, we gaan ook veel meer bij een office assistant qua administratie en tijdsregistratie dingen, we kregen toen ProTime en zo, en een systeem voor de chauffeurs, Roadwatch, om de uren bij te houden. Dus dat ging allemaal, ja, er gingen steeds meer administratieve componenten werden herverdeeld of gingen eruit of slimmer ingericht. Die functie, die transformeerde echt heel snel, denk ik in die eerste drie, vier jaar.

GW: Hoe is het verloop van jouw carrière binnen Norbert slash XPO geweest?

LvD: Ja, als je heel erg echt feitelijk kijkt, naar functies en functiewijzigingen, ben ik dus begonnen als HR medewerker decentraal. Ben ik HR Officer geworden in 2013 denk ik, begin 2014, ben ik, en die functie is toen gewijzigd naar HR adviseur, ik denk een jaar later of zo, 2015 en toen ben ik in 2017 ben ik Junior HR Businesspartner geworden, en toen ging ik naar Amsterdam. En toen ben ik, dat was na mijn zwangerschapsverlof dus dat was begin 2018, ben ik HR Business Partner geworden, want toen ging ik toen naar Tilburg toe en toen zei ik tegen Ria, ja, weet je, dat Junior, ik weet niet...nee, dat kan er van af. ok, nou, prima, dat ging wat meer zo. Afgelopen november ben ik HR manager geworden.

GW: En ondertussen is ND XPO geworden, in 2014.

LvD: In 2014. Dus toen...Dat zeg ik verkeerd, denk ik. In 2014 heb ik.

GW: Want in 2015 is dit pand opengegaan en dat is nog opgestart onder ND dus ergens tussen....

LvD: Ja, dat denk ik ook, want volgens mij is het toen direct wel XPO op het pand gekomen

GW: Klopt, er staan allemaal nog documenten en contracten op ND

LvD: Ja, dus dat klopt dan ongeveer. Dus toen ben ik inderdaad overgegaan van Norbert naar XPO.

GW: En hoelang heb je in Tiel gezeten?

LvD: Anderhalf jaar, dat was Intergamma en die ging over naar DHL, zeg maar, die beëindigden toen het contract met ND en toen liep ook, liep ook precies mijn contract af, zeg maar. Ik had toen een jaarcontract. Eerst een half jaar contract en ik denk later een jaarcontract gekregen. En toen dacht ik nou, ik ga gewoon een andere baan zoeken. Maar toen zeiden Nick en Inge nee we willen je echt behouden. Maar uiteindelijk kreeg ik niet echt een contract en wisten ze ook niet zo goed waar. en ik dacht weet je, ik ga het wel zien, als het 31 december is ga ik wel iets anders zoeken. Maar toen kreeg ik toch echt op 30 december ofzo volgens mij nog m'n nieuwe contract. Een toen ging ik naar Oosterhout. I

GW: Dr is ook niet zo veel veranderd.

LvD: Nee, en uiteindelijk weet je, was daar, daar zat een HR Officer, heette het toe volgens mij. Die zat daar, maar die wilden ze aanzeggen. Dus dat was natuurlijk allemaal wel gevoelig. Daarom moest ik eerst nog twee of drie weken vanuit Tilburg werken weet je wel, voordat ik dan daar kon komen, zo ging dat.

GW: En met de site in Oosterhout. Hoe zat je daar, wat was de

LvD: Ja, daar heb ik ook maar acht, negen maanden ofzo gezeten. Ik moet even denken, ik ben in 2012 ben ik gestart mei 2012 en toen ging eind 2013 gingen we Tiel sluiten, dus ik ben daar inderdaad, zeg maar januari 2014 ben ik in Oosterhout gestart en toen ben ik, einde van dat jaar gingen we Nieuwegein opstarten. Dus toen ben ik naar, ja, ik denk echt dat het in oktober ofzo alweer was. Dus ik heb maar 9 à 10 maanden heb ik in Oosterhout gezeten. Dat was relatief kort. Maar ja, dat was eigenlijk wel weer okay, we konden wel weer heel erg mijn kennis in Tiel, weet je, Tiel was vergelijkbaar qua site, en we werkten voor Intergamma, daar werkten we voor Ikea en zo is het allemaal ook wel, t was wel een hele makkelijk overstap of zo. Ik kreeg natuurlijk wel veel meer reistijd. Dus dat was wel eens lastig. De files bij Hooipolder. Maar goed, ik had toen goede afspraken over gemaakt qua reistijd en vergoedingen. Zo dus dat was allemaal prima.

GW: Want Oosterhout had ook een mannelijke sitemanager, ga ik even gemakshalve van uit en shiftleaders, operations besturingsmanager,

LvD: Heel veel mannen daar, ook eigenlijk bijna alleen maar mannen op kantoor, behalve de management assistente, dat was ook een dame, maar die was al heel snel ziek geloof ik, dus daar zat ik eigenlijk echt wel nog meer tussen de mannen dan misschien in Tiel.

GW: En het hoofd HR van ND in die tijd.

LvD: Nou ja, toen rapporteerde ik, toen noemden ze het toen nog HR Business Partner zeg maar, dus toen rapporteerde ik aan Hetty. Die heeft ook hier het SFC zeg maar als zeg maar met mij opgestart, die wilde mij toen graag meenemen vanuit vanuit Oosterhout en dat was voor mij net weer iets meer in de buurt, zeg maar dan Oosterhout. Dus toen werkte ik al wel voor haar business unit. Je kunt vergelijken met dat zij zeg maar de HR Manager toen was voor één business Unit. Allen toen waren de business units soms nog iets kleiner en zo, en toe hadden we er geloof ook vier en nu hebben we er vijf maar we hebben nu veel meer sites. Dus toen zaten er twee of drie sites binnen één Business Unit. Dus ik rapporteerde toen al aan een dame en dat is eigenlijk eigenlijk altijd zo geweest als ik zo over nadenk, binnen XPO

GW: Omdat je natuurlijk nooit rechtstreeks aan de site rapporteert, maar altijd aan de overkoepelende HR organisatie.

LvD: Toen ik binnenkwam was het formeel wel zo dat ik aan de site manager rapporteerde, maar dat voelde eigenlijk niet zo hoor, ik denk dat ze twee jaar later of zo uiteindelijk gezegd hebben: HR gaat rapporteren, zeg maar, in de HR organisatie, in de staf. Ja, uiteindelijk was het eigenlijk altijd al dat ik in ieder geval de inhoudelijke dingen besprak en dat die site manager ook helemaal weinig zicht had op mijn functioneren. En weet je, die vond niets van de inhoud, want daar kon die niet zo heel veel van vinden. En vanuit die HR organisatie kwamen toch overkoepelend zeg maar de opdrachten, de werkwijze en procedures. Dus ja, formeel was dat misschien wel zo, maar dat was euh, ja, ik vond niet dat dat in de praktijk zo naar voren kwam

GW: Ik stel me zo voor dat je voor een groot deel een adviserende functie hebt, en in een aantal gevallen ook de beslissende stem denk ik. Hoe werkt dat in een omgeving met mannen?

LvD: Ja, weet je HR blijft natuurlijk blijft wel een adviserende functie. ja, , dus het is wel lastig soms om die, om de balans te weten te vinden tussen euh ja, weet je, wat de operatie, want die hebben vaak een ander belang, de operatie heeft een ander belang en ook vaak wel een zwaarwegende stem ofzo. Ik weet niet of je dat zo kunt zeggen, maar uiteindelijk gaat het heel vaak over, over geld, over productiviteit, dat soort zaken. En ja, HR vinden veel sitemanager managers natuurlijk dan ook maar geneuzel, omdat we nog iets met personeel moeten en die vooral moeten binden en boeien en dat dat ook weer onze productiviteit ten goede komt. Ja, die link kunnen ze dan nog wel leggen maar hoe we dat dan precies gaan doen, daar willen ze de meeste vaak niet aan. Dus dan moet je wel, je moet het vooral heel objectief maken, is mijn gevoel. Want weet je als we gaan beginnen over "ja, maar dit is mijn gevoel" of "ik denk dat" ja, dan raak je ze natuurlijk al wijt dus het is wel heel erg, je moet dat wel heel erg objectief meegaan in die resultaatgerichtheid en uiteindelijk weer proberen om ze in te laten zien wat het voor de langere termijn juist weer oplevert. En dan, dan krijg je ze wel mee. En dat is ook wel iets denk ik wat natuurlijk weer heel goed in mijn straatje past. Maar daarvoor heb je natuurlijk ook wel, heb ik nu zeker een

team met HR adviseurs nodig wat ook niet teveel op basis van onderbuikgevoelens ofzo handelt. Want dat maakt het nog wel eens, dat vind ik met name met sollicitanten ofzo nog wel eens lastig. En met name als je dan ook met iemand als Jan Willem bijvoorbeeld zit, weet je, als ik dan zeg "ja maar het voelt gewoon niet goed", dan zegt ie "ja, wat dan? Wat is er dan? Die persoon heeft toch dit? Kijk maar naar de werkervaring. En dat moet toch passen"...en dan denk ik Ja, ik weet het niet maar da's dan toch een beetje dat stukje vrouwelijke intuïtie waar mannen denk ik ook niks van snappen ofzo. Dat zijn dan wel lastigere dingen. Maar als je gewoon, als je een goed plan hebt en je hebt iets onderbouwd en ja, dan merk je wel dat je dan meekrijgt en dat ze daar echt wel voor openstaan.

GW: Is dat iets wat je wat je zelf hebt ontwikkeld en ontdekt? Heb je daar van Hetty destijds ook hulp in gehad? Hoe bouw je zoiets?

LvD: Ik denk dat het wel met name eigen leerschool is. En natuurlijk pak je daar ook wel denk ik dingen mee van managers waaraan ik gerapporteerd heb. Maar ik kan daar niet heel duidelijk zeggen van nou, weet je dat dit daar bijvoorbeeld een voorbeeld van is. Ik weet ook niet zo goed wat dan wel, maar ja weet je het zijn wel allemaal natuurlijk de HR Managers, de HR Business Partners die goed hebben gematched binnen XPO waren ook wel allemaal een beetje van dit soort profielen. Niet teveel geitenwollensokken, productie eerst en ja, mensen, maar wel vooral dat snappen en snappen ook wel wat, wat je positie is, misschien nog niet helemaal, maar wel wat er nodig is om te bereiken dat je wel een stem krijgt. Ja ja, want dat is niet helemaal vanzelfsprekend. En dat ligt ook, er zit nog steeds wel heel veel verschil in vind ik ook binnen de binnen de HR managers en dat ligt ook heel erg aan de Business Unit directeurs, en in hoeverre dat die betrekken. Daarbij heb ik, nou ja, weet je, in de samenwerking met Jan Willem, gaat dat gewoon echt heel goed, want die heeft het soms zelfs over te veel dingen zoiets van Lianne, want vind je hiervan en dan denk ik ik hoef ook niet overal mijn plasje over te doen dus dat gaat wel heel goed. Maar ik merk ook dat er andere business unit directeurs dat dat een stuk minder vanzelfsprekend is.

GW: Heb je het idee dat HR binnen XPO als een vrouwen ding gezien wordt? Nog even los van het secundaire belang ten opzichte van productie maar...

LvD: Ja, ik heb wel het gevoel, maar dat is misschien ook meer op incidenten gebaseerd, want ik heb nu natuurlijk twee mannen aangenomen, recentelijk in mijn team. En ik weet wel dat zowel Richard als Lex heel erg verbaasd waren van "een man? Weet je wel, waar kom jij nu mee aanzetten?" Dus dat, die met name. Ik denk meer, minder binnen HR zelf, maar wel meer in de operatie dat ze dat wel, dat ze HR wel automatisch sneller linken aan een dame dan aan de mannen. Ik denk vooral zelfs nog de HR adviseurs omdat op HR manager vlak, alhoewel, nou ja, klassiek gezien zeg maar al een langere tijd, met bijvoorbeeld Frank, zeg maar, Michiel als HR directeur, een hele tijd wel wat meer mannelijke profielen hebben gehad, maar op de laag van HR adviseurs is het wel met name dames geweest, eigenlijk nu pas recentelijk hebben we een aantal mannen aangenomen, ook op andere locaties, zeg maar buiten mijn Business Unit.

GW: Als je dan kijkt naar de samenwerking van de mannelijke collega's op de sites ten opzichte van de sites waar vrouwelijke collega's zijn, zie je daar verschillen in?

LvD: Nou, ik, merk wel dat de mannen in dit geval, maar ik weet niet of dat toeval is, maar dat die wat meer wat meer vrijheid uit zichzelf pakken ofzo, om dingen gewoon zelf te beslissen en dat ik daar echt af en toe naar toe moet gaan van "jongens, vergeet mij er niet bij te betrekken want dit komt aan de bovenkant gewoon weer terug bij mij op mijn bordje. En dan moet ik wel in ieder geval geïnformeerd zijn". Dus moet ik af en toe echt wel even terug stoppen in van "de lijnen volgen en niet met je sitemanager van alles en nog wat regelen. Terwijl de dames in dit geval wel wat meer echt braaf, misschien soms zelfs wel teveel me overal in in meenemen waarvan ik juist wel weer denk van ja, maar weet je dit is echt een lokaal iets, ga het regelen, pak het op met je sitemanager. En dat is denk ik toch, bij die mannen merk ik wel en misschien zit het ook wat meer in mannen zelf, zo van ik ga niet overal goedkeuring voor vragen en ik weet dat dit gewoon goed is dus ik heb wel het idee dat de dames misschien soms ook wel wat meer zelf nog zelf wat minder zeker zijn of zo over de keuzes die ze maken dus zoeken wel graag nog dan de bevestiging. Want heel vaak is het dan ook gewoon goed, "je zit op het goede spoor, doorgaan" maar die checken dat terwijl dat die twee mannen niet checken en het gewoon doen.

GW: En ja, ik kan me ook voorstellen dat het misschien iets te maken heeft met het rapport tussen de mannelijke sitemanager en de mannelijke HR. Dat dat eerder, dat het vertrouwen daar misschien zelfs eerder is dan bij een vrouwelijke HR? Ja weet ik ook niet hoor. Heb jij zoiets ooit ervaren dat je moest knokken om serieus genomen te worden of om het vertrouwen te krijgen

LvD: Nou ja, weet je waar ik het meeste moeite heb gehad, als ik terugkijk zeg maar binnen XPO is in de samenwerking in Tilburg juist met heel veel dames binnen het managementteam. Dat is voor mij wel echt, zeg maar daar heb ik denk ik het meest meeste van geleerd in samenwerking en dat is juist met vrouwen.

GW: Grappig, want wat was daar anders?

LvD: Ehm. Ja, dat, dat we denk ik gewoon echt totaal langs elkaar heen praten of zo. En daar euh, ik weet niet, dat het juist heel erg, dat was vandaag echt links en morgen rechts ofzo, weet je wel. dat was niet consistent en op andere momenten misschien juist weer wel. Ik weet het niet. Ik kreeg dar niet echt m'n vinger op, van waarom, waarom werkt het niet en heb ik van andere dingen last als waar ik normaal eigenlijk helemaal geen last van heb? Want ik ben altijd juist heel erg op zoek naar naar bepaalde werkwijzen. Ik vind het wel fijn als we gewoon de procedures volgen en als ik een sitemanager of

iemand in ieder geval mijn partner in de business waar ik het meest mee samenwerk, als die een beetje voorspelbaar is of zo, als je op een gegeven moment op zo'n level van samenwerking zit dat je bepaalde dingen met elkaar bespreekt, waarvan ik eigenlijk al van tevoren weet hoe iemand erin zit en daar ook al mn verhaal op kan aanpassen, en mijn voorbereiding, weet je? Dat heb ik heel vaak met Jan Willem. Dat ik denk van ja, ik wist dat deze vraag zou komen, dus dat heb ik al meegenomen in mijn verhaal. Weet je wel. En die kan dan.... En dat kon ik gewoon totaal in Tilburg niet ontdekken. En daar hadden we natuurlijk zowel de sitemanager als de business support manager als de facility manager, operations manager die een dame was. Dus daar zaten echt overkoepelend vrouwen in het...en ik had echt in die hele MT setting soms het gevoel dat we alle kanten opgingen en niet consistent waren. En dat ik dacht ik heb echt geen idee wat we nu weer gaan doen. Maar schiet mij maar lek, ik snap hier niks meer van. Ja dus dat was voor mij wel het meest lastige. En sowieso, ja, ik en Estelle lagen gewoon echt niet op één lijn en bepaalde dingen ook, ja weet je, de manier waarop ze af en toe mensen kon aanspreken in meetings. En dat was dan nog niet eens zozeer richting mij maar richting Operations Manager ofzo waar ik echt niet achter kon staan. waarvan ik dacht, ja nee, dit vind ik echt wel heel heel lastig dus dat was, voor mij was het een goede leerschool, wat ik heb uiteindelijk daar toch een hele tijd gezeten en wel denk ik een weg gevonden uiteindelijk om daar m'n doelen te bereiken, maar het was wel, was wel het meest gestrugel zeg maar dan als op andere locatie waar ik gezeten heb. Toeval of niet, maar wel heel typisch dat er juist echt heel veel dames zaten. Er waren eigenlijk maar twee mannen, de twee Tims, een was QESH officer en operations manager en verder hoofdzakelijk dames.

GW: Dat staat dus niet garant voor meer als één team optrekken.

Nee, helemaal niet. En ik heb, ik heb ook altijd het fijnste gewerkt met een beetje dan de mannen in de business en een mix van een team zeg maar vrouwen en mannen. Want ik vind dat, dat, aan de ene kant vind het ook wel fijn als ik in bepaalde dingen nog betrokken wordt, maar ik vind het ook wel lastig als ik dan bepaalde dingen moet afgeven, zeg maar of vrij moet geven. Wat nu op zich wel wel goed werkt hoor, binnen, die combi werkt heel goed in mijn team. En dan directe collega's wel dames. En dan het liefst een leidinggevende man boven me, zeg maar, dat is voor mij de ideale combi. Je merkt toch meer dat je wel met dames, dat merk ik zowel met de dames in mijn team als met directe collega's. Nu heb ik dat dan niet meer, maar met Dymphie en met Anne op zekere hoogte ook wel met Nikki soms ook wel, weet je, je hebt toch soms wel over andere dingen, je merkt dat je privé meer op één lijn ligt. En mannen zijn veel daarin veel zakelijker zeg maar. Ik vind dat dat in de business wel prima, want het voelt soms ook een beetje ongemakkelijk om het met Jan Willem of een site manager over je baby en je aanstaande bevalling te hebben. Ja, en die zeggen dan ook hele onhandige dingen over m'n bevalling enzo. En dan zegt Jan Willem ja, als straks zwanger bent. En dan zeg ik "Ik ben al zwanger! Als ik straks bevallen ben, bedoel je?" "Ja, dat bedoel ik" en dat soort dingen en dan denk ik ook daar moet ik het met die mannen ook helemaal niet over hebben. Ja, over praktische dingen dan misschien, privé, over wat je hebt gedaan of wat ze dan hebben aangeschaft of zo? Prima. Maar over wat heb je het weekend gedaan en dat soort dingen, ja daar hoeft je het niet eens over te hebben en ook met collega's, hoe je toch soms ook kijkt naar bepaalde zaken merk ik dat je ja, weet niet, vrouwen kunnen toch net op een ander niveau of wat langer ergens over praten en het wat breder ofzo analyseren en het daar met elkaar over hebben dan dat je, nou dan dat ik tot nu toe met de meeste mannelijke collega's heb gehad. Die zijn veel zwart-wit daarin of zo.

GW: Maar hoe was dat dan in Tilburg?

LvD: Daar hadden we dat op zich ook, maar niet dat ik dacht van dit is consistent. Dat ging juist weer alle kanten op en kon ik echt mijn vinger niet...en daar bleven we heel erg over bepaalde dingen discussiëren en het over hebben en "onze visie is" maar dat, maar daar kwam geen punt achter. Nee nee. Die afronding ofzo, het is ok om het uit te diepen, maar op een gegeven moment is het klaar. En dan moet je ook verder. En dat, nee, dat bleef een beetje zo, verzandde in discussies. En dan was het natuurlijk ook nog zo dat ik natuurlijk niet formeel rapporteerde aan de site manager, waarbij ik dan ook dus een andere agenda had. Soms, en ook gewoon soms, denk ik zelf wel dat ik ben het hier gewoon niet mee eens, en ik rapporteer niet aan de sitemanager, dus ik ga hier ook gewoon echt anders mee om zeg maar. Wat natuurlijk dan ook wel weer aan de andere kant tot botsing, lichte wrijving zorgt. Maar ja, en dan heb ik ook wel, dan heb je het een paar keer ook geprobeerd om het daar dan wel met elkaar over te hebben en binnen MT's het daar dan met elkaar over te hebben want ik merkte gewoon op een gegeven moment dat het niet, en dat vond ik dan ook wel mijn rol, om dat bespreekbaar te maken. Maar dat kwam ook niet echt van de grond en dat werd ook niet echt gewaardeerd. En dan vind ik het wel jammer want als je dan niet met elkaar de volgende stap wil maken en ook effe uit de discussie kan stappen zonder continu weer op de inhoud in te gaan, maar het gewoon even te hebben over hoe willen we nou met elkaar omgaan? En hoe willen we de volgende stap wel met elkaar gaan bereiken? Ja, dan is het voor mij ook wel een gegeven moment, ja dan wordt het een beetje trekken aan en dood paard en dan continu weer die discussie opzoeken. dat is gewoon niet aan mij besteed en daar waren een aantal dames daar heel goed in, dat ik denk, ja jongens, kunnen we even los van de inhoud, weet je, we zijn het inhoudelijk inderdaad op een aantal punten niet met elkaar eens maar hoe gaan we daar dan vervolgens mee om he, Hoe wil je daar mee omgaan? Wil je het daar met elkaar over blijven hebben? Ja, zo heb ik daar niet, euh, at vind ik ook voor mezelf soms ook wel eens jammer, dat heb ik daar niet kunnen, dat heb ik wel heel veel geprobeerd, zeg maar om dat te bereiken. Maar dat is gewoon niet gelukt. En uiteindelijk moeten daar ook alle, alle kanten zeg maar als je in zo'n MT zit, moeten dat natuurlijk willen, want ik kan daar wel op blijven hameren maar als de andere kant daar niet in mee wil... Maar dat vind ik nog steeds wel, als ik daar op terug kijk vind dat dat steeds wel jammer dat het ja. Of Dat dat is iets is wat met werken met veel dames te maken heeft weet ik niet.

GW: Nou ja, misschien is het ook de de collectie van karakters of persoonlijkheden die daar dan bij elkaar aan tafel zitten.

LvD: En het zijn natuurlijk ook wel echt pittige, die niet snel afstappen van een mening of visie.

GW: En dan heb je, dan loop je dus wel het gevaar dat als niemand van z'n, als niemand op een gegeven moment wil zeggen maar weet je dat is het dan, Punt, weet je, dan maar niet maar dan gaan we wel door met het volgende, ja dan, dan blijf je hangen in ... Mag ik nog bij één ding aanhaken, je zei als je jouw ideale organisatie beschrijft, dan kom je uiteindelijk wel uit bij een mannelijke leidinggevende,

LvD: Terwijl dat ik, echt, daar nu binnen XPO echt totaal geen last van heb gehad, maar meer denk dat dat ook het profiel, dat dat inherent is aan de branche waarin we werken, maar het wel fijn vind dat dat gewoon consistent is en niet te veel gedoe of zo, weet je wel? Niet te veel euh, vrouwen kunnen voor mijn gevoel toch wat meer van links naar rechts gaan en ik weet niet, dat is het beeld dat ik er in ieder geval nu van heb. En ik vind het gewoon fijn. Fijn als iemand wat voorspelbaar is en wat meer of wat minder ook op basis van gevoel werkt, maar wat meer op basis van concreet. En dat is nu, ik heb daar helemaal geen last van gehad binnen XPO, niet met de HR Business Partners, HR Managers waar ik aan heb gerapporteerd en ook echt absoluut niet met Ria, maar over het algemeen, dat is een beetje, is natuurlijk echt heel kort door de bocht, maar een beetje als ik alle mannen en vrouwen zeg maar over één kam scheer dan kom ik daar wel op uit.

GW: Ja ja. En als je kijkt naar de sites waar je gewerkt hebt, site managers en de operations managers waar je mee te maken hebt gehad, dat zijn natuurlijk ook voornamelijk mannen geweest. Dus ja, dat vormt dan wel.

LvD: Die zijn vaak toch wat duidelijker, of zo, in hun opdrachten en wat ze van je verwachten. Ze winden er wat minder doekjes omheen.

GW: En als dat goed werkt, dan werkt dat. Als je nou tien jaar teruggaat in de tijd en je komt van school af en je hebt zoiets van nou, weet je ik ga maar eens een tijdje als intercedent werken want dan heb ik werk en dan zie ik het allemaal wel. En je kijkt waar je waar je nu staat. Als je toen had geweten dat je dit wat je nu doet had kunnen doen, had je daar dan misschien eerder naar toe gewerkt. Of was dit wat je nu doet, echt op BU niveau strategisch meedenken, wist je dat dat kon?

LvD: Dat had ik toen sowieso niet verwacht. Als je me dat denk ik verteld had, had ik echt gezegd nou he, Nee hoor, als ik dan ergens een leuke functie heb als HR-adviseur dan teken ik daarvoor en ja ik wil zeker ergens een keer HR Manager worden, maar ik had zeker niet verwacht dat ik ging doen als ik 31 was zeg maar, nee, echt niet. Dus ja dan, dan had ik daar misschien wat concreter naar toe kunnen werken, had ik dat stuk van intercedent misschien moet overslaan. Aan de andere kant heeft me dat wel heel duidelijk tot inzicht gebracht, zeg maar wat qua branches wel goed bij me past en wat niet goed bij me past. Dus ik verwacht dat ik dan een aantal andere omzwervingen had moeten maken zeg maar om uiteindelijk toch datzelfde te realiseren. Want ja, dat realiseerde ik me toen gewoon niet. Dus ik kijk daar wel achteraf, weet je, toen op dat moment dacht ik ja, wat leer ik hier eigenlijk als intercedent, maar achteraf gezien heb ik daar denk ik meer geleerd dan dat ik zelf dacht en ook wel heel veel, ja, toch ook wel weer connecties ofzo opgedaan, dus dat werkte ook wel goed. Ik ben eigenlijk wel blij dat het zo dat het zo gelopen is, en dat ik ook mee heb over kunnen gaan van van Tiel toen naar Oosterhout en van Norbert Dentressangle naar XPO, weet je, dat zijn natuurlijk ook wel een aantal momenten geweest waarop ik zo dacht van oh weet je, wat gaan ze nu met mij doen? En wat ga ik doen maar dat is eigenlijk nooit echt een heel groot vraagteken geweest. Los van dat sommige contracten zo lang op zich hebben laten wachten, maar dat is altijd wel goed gaan. Dus ik ben ook wel blij dat ik hier ben gebleven. Dus nee. Al met al denk ik dat het goed geweest is om die stap als intercedent te zetten.

GW: All right, dank je wel, het is ontzettend veel informatie, maar dank voor je openheid in elk geval, want ik vond het wel heel leuk om te horen waar je begint, waar je vandaan komt en de stappen die je daarna neemt. Dankjewel!

Interview D03

GW: Estelle, dank je wel dat je tijd voor mij wilde maken. Ik wil het gesprek graag opnemen, is dat ok?

EV: Ja, dat is prima.

GW: Het interview is opgebouwd uit een aantal onderdelen. Als het OK is met jou, wil ik graag beginnen met je opvoeding, vroeger thuis, thuissituatie. Dan gaan we door naar opleiding, carrière keus, eerdere werkgevers. En uiteindelijk komen we dan uit bij XPO. En bij die laatste twee zal het zwaartepunt liggen op nou ja weet je, wat heb je daar gedaan? Hoe heb je je kunnen ontwikkelen als manager? Waar loop je tegenaan? En het eerste deel is meer hoe ben je terechtgekomen waar je waar je nu zit? Dus dat is meer de opbouwfase. Als ik mag beginnen met vragen hoe oud je bent?

EV: 35.

GW: En uit wat voor soort gezin kom je? Wat was de samenstelling?

EV: Mijn ouders en mijn zus. Mijn zus is anderhalf jaar ouder dan ik. Wij hebben een hele sterke band. Mijn ouders. Mijn vader is Nederlands en mijn moeder is Indiaas. En mijn moeder is toen haar oudere zus al van India naar Nederland is gekomen, is zij ook gevolgd. Op haar eenentwintigste naar Nederland gekomen, is zij gaan studeren en toen heeft ze mijn vader ontmoet. Zijn ze getrouwd en ze zijn nog steeds bij elkaar.

GW: Fijn. Jouw ouders leven ook allebei nog?

EV: Ze zijn niet gelovig, maar wel conservatief qua opvoeding. En dat komt omdat mijn vader zo was opgevoed en moeder uit India komt. Ja, daar zijn ze ook nogal conservatief, ook voor vrouwen, die moeten binnenblijven natuurlijk.

GW: Dat is India natuurlijk nog een heel ander ding.

EV: Behalve als ze door een man worden opgehaald en meegenomen, dus daarom was het ook gewoon dat doen we opgroeide, jeugd was superleuk en gingen allerlei dingen samen doen. Ook op zeilvakantie is en veel actieve vakantie en dingen ondernemen. Maar naarmate we zeg maar ouder werden en gingen puberen, toen trok ik steeds meer naar mijn zus toe, omdat we eigenlijk zelf in hetzelfde schuitje zaten. En dan, mijn ouders waren dan echt te conservatief. Wij waren te ondernemend en vrij

GW: Dat zat dan voornamelijk in zelf dingen ondernemen, uitgaan, uit, bij vrienden. Dat soort dingen allemaal. Want hoe zat dat qua studie? Zat dat conservatisme ook in, als meisje, je studeert wel, maar je hebt een bepaald doel in het leven. Dat is niet per se een baan.

EV: Dat wel, ja wel? Ze wilden wel heel graag dat wij iets gingen bereiken, dus we werden wel ontzettend gestimuleerd in het leren en studeren. Maar er werden dan ook hoge eisen aan gesteld. Zeg maar die ik eigenlijk in de rest van mijn studiecarière en carrière niet heb kunnen kunnen voldoen. In die eerste periode, want ik was veel te veel afgeleid met allerlei andere leuke dingen, maar we werden wel heel erg gestimuleerd om te studeren.

GW: Jij zei dat jouw moeder kwam naar Nederland, onder meer om te studeren. Wat heeft zij gestudeerd?

EV: Zij heeft Nederlands natuurlijk is zij gaan studeren en een secretaresse opleiding gedaan.

GW: Is ze daar ook in gaan werken.

EV: Ja

GW: Ook toen jullie geboren werden?

EV: Toen is ze, ze heeft naast dat zeg maar, ze heeft altijd parttime gewerkt, drie dagen in de week als management assistente. En mijn vader, die werkt bij de overheid. Daar heeft ie, hij is nu met pensioen, maar 25 jaar gewerkt voor de overheid, dus als installateur of ja, installatie engineer ook. En dan fulltime. Ja ja ook hé.

GW: En toen jij op de lagere school zat, had je toen een bepaald beeld van wat je later wilde worden. Of helemaal niet? Had je bepaalde interesses?

EV: Nee, nee, nee, nee, dat kwam eigenlijk pas op de middelbare school. Toen kwam ik erachter dat ik in bepaalde vakken gewoon heel erg goed was. Het kostte me eigenlijk gewoon minimaal moeite en dat was economie. En vooral, in natuurkunde had ik interesse, maar was ik niet zo goed in omdat ik niet goed was in wiskunde. Ik heb dan mavo gedaan, had mavo-havo advies en ik ben naar een mavo havo vwo school gegaan. Eigenlijk, ik ben opgegroeid in Gilze, in een klein

dorpje, dat was bij de vliegbasis in de buurt. Toen ik ook naar de middelbare school ging, werd ook het probleem steeds groter van, want ik wilde naar de stad, maar woonde in een dorp en ik mocht niet naar de stad, daar was ik nog niet oud genoeg.

GW: En meisje? Was dat én niet genoeg voor én meisje?

EV: Dat denk ik wel. Ik weet niet hoe dat dat zou zijn gegaan als ik een jongen was geweest.

GW: En je hebt ook geen broers natuurlijk, met wie je het kunt vergelijken. Maar dat mocht niet maar je wilde wel.

Want ik ging natuurlijk iedere dag heen en weer fietsen naar de middelbare school en ik leerde daar andere mensen kennen uit de stad en een vijftien procent van mijn klasgenoten van de basisschool, die zijn naar Beatrix College gegaan en dat was een nieuwe school in de Reeshof. Maar ik wilde gewoon iets anders. Ik wilde gewoon. Ik heb ook op twee verschillende basisscholen gezeten, op een openbare basisschool en een katholieke basisschool. Maar ik ben van de openbare basisschool afgehaald want mijn zus, die had blijkbaar een verkeerd middelbare school advies gekregen, vonden mijn ouders, een te laag middelbare schooladvies. En die is toen naar zo'n onderzoeksbureau gegaan. En uit het onderzoek bleek dat ze geen mavo maar havo advies kreeg. Maar toen raakte ze een beetje in een conflict met die basisschool ie haar een mavo advies hadden gegeven en toen hebben ze gezegd: nou Estelle, dan ga jij ook naar een andere basisschool. Voor die laatste twee jaar

GW: Want we willen niet dat jij ook een verkeerd advies krijgt de school.

EV: Dus toen ging ik naar andere school in dat kleine dorp. Er waren twee basisscholen, dus er was nog maar één andere, dat was de katholieke basisschool. En daar heb ik groep 7 en 8 gedaan, maar ik vond dat eigenlijk best wel leuk. Daar leerde ik weer allemaal nieuwe kinderen kennen, dus ik zat daar echt in die klas van ooh oh echt, interessant, wat gebeurt hier allemaal? Het bleek dat ik dus echt een jaar achter liep op de stof. Dus ik had op de katholieke basisschool overal bijles in, wiskunde, in rekenen, taal, want die deden dictee, ik had nog nooit van een dictee gehoord. Die deden ook al wat basisdingen van aardrijkskunde, weet je wel? Nou, ik wist daar allemaal niks van. Dus ik moest allemaal bijlessen volgen. Daar zat ik eigenlijk ook niet mee. Vond ik ook niet erg en er waren leuke kinderen. Maar na twee jaar dacht van mou, ik vind het ook wel weer leuk, ik ga gewoon ergens anders heen. Dus ik ging naar de middelbare school, het Paulus Lyceum en dat trok me eigenlijk omdat het een mavo havo vwo school was en omdat omdat ze ook een zeilkamp hadden. Nou, dus ja.

GW: Dan is de keus snel gemaakt haha. En met dat mavo havo vwo, ik vul dat dan in als in dan had je de mogelijkheid om door te stromen binnen dezelfde school. Was dat ook de achterliggende gedachte?

EV: Misschien. Ik denk dat, mijn zus heeft het best wel moeilijk gehad want zij ging naar de Theresia, was een beetje een kakschool en dat was alleen havo vwo. En zij zat natuurlijk op dat randje en ze had wat uitdagingen om te integreren in de stadse kakcultuur. En dan plus dat ze nog wel moeite had natuurlijk, ze heeft misschien dat havo advies gekregen, maar mijn zus liep natuurlijk ook een jaar achter, die kwam van dezelfde school, maar dat wisten wij toen niet he, we wisten niet dat die school achterstand had vergeleken met andere basisscholen. Dus ja, die, die had het heel zwaar. Toen heb ik mavo havo advies gekregen en toen hebben mijn ouders voor mij ook gezegd die moet echt havo gaan doen, nee, ga maar gewoon naar mavo havo vwo school, begin maar gewoon in de brugklas voor mavo havo en dan zie je wel. Maar ze wilden wel dat ik dan ging proberen met havo, maar ze zagen ondertussen hoe moeilijk mijn zus het had dus toen dachten ze ook van hmm misschien niet de beste keus geweest. Zodoende.

GW: Maar het feit dat jij naar een andere school wilde dan je zus, dat was prima, daar ...

EV: Ja, ja, het is eigenlijk zeg maar de middelbare schooltijd, toen wij allebei de middelbare school zaten, toen gingen we een beetje meer ouder worden en puberen. Dus toen kwamen die periodes. Toen was dat nog niet zo dat we echt aan elkaar vast zaten. Ja, wel dat we elkaar, dat we heel veel met elkaar speelden. Maar niet echt dat we ook vriendinnen waren, zeg maar waar je vertrouwelijke zaken mee bespreekt. Dat kwam pas later. Daarom vond ik het ook niet erg om naar een andere school te gaan. Nee, ze had het ook niet zo super naar dr zin dus he, ik hoefde daar niet perse heen.

GW: Nee, dat kan ik me voorstellen. Maar je zei ik had een paar vakken werk die ik heel leuk vond, die me ook heel goed af gingen. Economie bijvoorbeeld. Had je toen ook zoiets van misschien moet ik hier meer mee gaan doen of was het meer zou van ik vind het leuk om te doen, het gaat me wel makkelijk af....

EV: Het punt was ook een beetje. Ik had een beetje afkeer van die discipline, omdat mijn ouders al zo strikt waren. Dus ik had een beetje zoiets van ja, als ik naar school ga, dan wil ik ook gewoon een beetje ontspannen en niet precies doen wat iedereen zegt wat ik moet doen. Dus ik ging gewoon ik ging, de dingen die ik moest doen, die deed ik wel en soms ook niet. Maar uiteindelijk zorgde ik gewoon dat ik een goed cijfer had. Ik kwam wel gemiddeld op zevenen een half en dan kwam je dus in aanmerking om naar havo door te gaan. En toen hebben de leraren advies gegeven van nee, Estelle die is daar het

type niet voor, die die kan beter verder gaan met mavo. Maar toen dacht ik eerst wel ja, waar slaat dat op want ik voelde me wel een beetje negatief beoordeeld. Maar toen dacht ik ook wel van ja, boeiend, dan doe ik dit wel en ik denk dat mijn ouders al zoiets hadden van ja, we gaan niet nog een keer dit verhaaltje door dus dan doen we het wel zo.

GW: En ja, en als je daar dan zelf ook niet heel erg tegen opstaat en zegt ik wil per se havo doen..

EV: Toen hoefde ik er ook bijna niks voor te doen. En toen op een gegeven moment, ik had dan zes vakken maar dan denk ik dan zal ik mezelf wel een beetje uitdagen, dan kies ik wel een zevende vak en dat was dus natuurkunde. Maar doordat ik een zevende vakken haalde, hoef ik dus niet, ik hoefde maar voor zes een voldoende te halen. Dus met mn eindexamen kon ik dan voor Duits een onvoldoende halen. daar had ik echt een vieren een half voor of zo, ik ben echt zo slecht in talen, echt bizar. IK kan echt niks, geen woord onthouden. En dus ja, de dat. Ik vond dat wel, economie, dat ging me zo makkelijk, dat was zo zo makkelijk dus dat daar haalde ik echt negens voor, alleen maar. Dus ja, toen zei mijn lerares van Economie, die zei je moet hier echt iets mee gaat doen, dit is toch wel leuk voor jou, welke vervolgopleiding ga je doen? Toen heb ik gekozen voor een International Business Studies. Dat was een nieuwe opleiding die bestond, wij waren de eerste lichting op het ROC.. En eigenlijk was het de opleiding ondernemer-groothandel, een mavo of mbo opleiding een niveau 4. Maar dit was dan zeg maar het International Business Studies sausje er overheen. Was een beetje een eerste jaar experiment. Wij kregen les in het Engels en dat was op zich niet zo erg, want mijn moeder sprak thuis ook, Het Engels was dan, dit is niet dat ik daar ook uitmuntend in ben, maar ik had al wel een beetje Engels meegekregen, dus dat was op zich niet zo erg. En je ging naar buitenlandse stages dus ik dacht dat is dat een superleuke studie

GW: Kwam jouw docent met die studie of ben je zelf gaan zoeken?

EV: Ik ben zelf gaan zoeken.

GW: En toen de combinatie tussen die buitenlandse stages en de vakken of wat was het waardoor je

EV: Het was eigenlijk gewoon bedrijfseconomie voor mbo, dus we kregen gewoon alle vakken, maar ook wel logistiek en zo, EPTs en heftrucks en zo. Dus daar zat er ook al wel wat logistiek in en wat economie, bedrijfseconomie, zeg maar, wat bedrijfsadministratie en zo, dat zat er ook allemaal wel in .

GW: Waar weet je nog waarom je dacht nou dan volgens mij past dit bij mij of daarom wil ik dit?

EV: Het kwam overeen met de economische vakken en onderwerpen , maar meer niet. Niet heel erg concreet. Het was meer van hier ben ik goed in dus laat ik hier maar mee verder gaan . Maar ja, goed, als je de mavo hebt afgerond dan heb je maar vier jaar d'r op zitten, je bent 16, dus ja dus. Nou, dan ben ik in die vier, dus die opleiding duurde vier jaar, die International Business Studies en we zaten maar, we waren maar begonnen met een groepje van 20. En na anderhalf jaar waren nog met z'n 15en dus met een heel klein groepje. Die eerste jaren was ook een beetje experimenteren van leraren ook en zo, die moesten ook allemaal in het Engels les gaan geven. Sommigen konden dat voor geen meter en andere wel. We hebben ook wel eens met z'n allen een feestje gehad bij een leraar thuis, dus t was heel erg informeel en praktisch en ook heel gezellig, superleuk. Maar dan kwam een moment, dus ik heb twee buitenlandse stages gedaan, één in Londen en één in op Curaçao. En toen kwam het moment dat ik mijn ondernemingsplan moest inleveren en die heb ik nooit meer ingeleverd. Dus of tenminste niet op die school meer. Want toen, ik was op n gegeven moment dacht ik van nuIk kwam terug van Curaçao en toen wilde ik op kamers gaan wonen. Ik was heel blij dat ik eindelijk van mijn ouders weg was en dat ik alles kon bepalen wat ik zelf wilde. Toen ik terugkwam na Curaçao dacht ik, ja, ik ga echt niet terug bij mijn ouders wonen, want dan moet ik weer helemaal in het regime. Daar heb ik geen zin in, dus ik ga wel, nu ga ik op kamers, ik ga het gewoon doen. Dus toen ben ik in Tilburg op kamers gegaan en ik heb die opleiding heb ik.... Ik ben in de horeca gaan werken.. Daarvoor werkte ik al in de horeca trouwens, ben op mijn vijftiende bij Van der Valk gaan werken in Gilze . Hele strakke opleiding gehad daar bij Van der Valk en ook doorgegroeid, eerst was ik luikloper en toen was ik, werkte ik, deed ik de drankjes, de drankjes bij de bar en daarna werd ik wijkloper en dan had ik mijn eigen portemonnee mee, dan ben je verantwoordelijk voor een wijk, en dan moet je van a tot Z die tafels bedienen. En daarna, toen ik dus in Tilburg ging werken, moest ik bij Van der Valk weg, want dat was in Gilze. Toen ben ik bij café Bolle gaan werken, dat studentencafé. En toen ben ik dus ook steeds meer in de horeca, want dan bellen ze op: Oh Estelle, kun je komen werken en dan tot vier uur 's nachts, vijf uur s 'nachts. En dan de volgende dag natuurlijk naar school, dat deed ik dan niet. En op een gegeven moment was het van je moet je ondernemingsplan inleveren, nou, niet ingeleverd aan het einde van die vier jaar, maar dat was het enige wat ik nog moest doen. En toen zeiden ze, nog een jaar, je krijgt nog een jaar om je ondernemingsplan in te leveren....niet gedaan.

EV: Toen dacht ik van eeuh ok, toen zeiden ze van ja, nu nu kun je het niet meer inleveren wat euh nu, nu gaan we je uitschrijven. Nou, dat was dus niet zo fijn, want mijn ouders dachten van ja, wat is Estelle nu weer alles aan het verpesten. Weet je wel. Ze probeerden me wel te motiveren, maar dat ging niet echt, want ik was gewoon het vrije leven aan het vieren. Dus ja, uiteindelijk toen heb ik, het jaar daarna dat ik van school af geschopt was, was dat wel een beetje een reality check. Want toen dacht ik ja, dat is dom, want nu heb ik dus niks. Dus toen dacht ik een beetje van maar hoezo mag ik het niet volgende week nog een keer proberen in te leveren, weet je wel. Ik dacht, oh, dat komt nog wel goed. Maar dat kwam

dus niet goed. Dus toen moest ik naar een andere school in Den Bosch om dat ene jaar nog te gaan doen, die vakken kwamen niet exact overeen, want dat was weer een andere instantie. Ik moest wel een paar vakken doen. Daar ben ik nooit naar school gegaan en heb ik alleen, ben ik alleen voor de toetsen komen opdagen en heb ik dat ondernemingsplan ingeleverd. Maar daar moet ik voor naar mijn ouders toe om daar aan te gaan werken. Maar toen kreeg ik wel weer een beetje mijn motivatie terug. En dacht van hallo, ja, ik ga niet voor de rest van mijn leven hier in de horeca werken. Want dat slaat nergens op. Ik ben wel wat, ik heb wel wat meer ambitie dan achter de bar te gaan staan.

GW: En je had ook niet, ik bedoel, binnen de horeca kun je op zich ook nog heel wat dingen doen. Dan zit je al snel bijvoorbeeld in je eigen café. Of dan meer de hotelkant op en daar dan de management kant in,

EV: Maar dat vond ik ook eigenlijk allemaal een beetje ook niet zo interessant. Uiteindelijk nee, dacht ik van weet je wat ik ga gewoon nog een HBO studie doen. Dus toen heb ik Technische bedrijfskunde gedaan en dat heb ik gewoon in vier jaar in één keer afgemaakt. Alles exact op tijd ingeleverd.

GW: vanuit wonen bij je ouders?

EV: Nee, ik ben niet gaan wonen terug, gewoon alleen schrijven. Zo ja, En toen heb ik het ook, samen met, mijn vader heeft me toen heel veel geholpen met het ondernemingsplan. Toen begon ik het ok weer leuk te vinden. We hebben samen een euh hoe heet het een winst en verlies rekening gemaakt en een balans en allemaal in excel natuurlijk, ik heb geleerd van mijn vader hoe ik met excel moest werken en zo en oh, dit is wel interessant! Dus toen vond ik het weer, begon ik het weer leuk vinden om dat ondernemingsplan af te maken. Dus uiteindelijk heb ik een achteneenhalf gehad voor dat ondernemingsplan. Dus toen dacht ik weet je wat, ik vind dit wel leuk. Ik dacht, als ik nou gewoon de discipline kan houden om dat zelf te blijven doen. Dan komt het goed. Dus toen ben ik met die hbo opleiding heb ik alles exact op tijd ingeleverd.

GW: Ik vind het nog wel heel erg grappig dat je dan inspiratie krijgt vanuit dat ondernemers plan om te blijven leren en dan wordt het technische bedrijfskunde. Want dit is een heel andere richting.

EV: Nou, dat lijkt er wel heel veel op want je hebt ook weer die bedrijfsadministratie, de logistiek, bedrijfseconomie, dat kwam allemaal precies terug en alleen je ging overal veel, veel dieper op in. Maar alle basis had ik dus ik had er zo een jaar van ver kunnen slaan en dat heb ik wel geleerd op mijn mbo opleiding.

GW: Het zit er mij meer in...je hebt HEAO commerciële economie, had je, en je hebt de basislaag daarvan is ongeveer hetzelfde, alleen dit is dan de HEAO maar dan met een technisch sausje.

EV: Ja, maar ik vond natuurlijk die natuurkunde ook heel leuk. Mn vader is technisch dus. En ik, ik vind het zelf ook de praktijkdingen wel leuk, dingen maken en zo.

GW: Ik weet ook wel dat het niet altijd een hele rationele, duidelijke beslissing is, maar ergens denk ik ja, de één kiest voor commerciële economie en de ander voor technische bedrijfskunde, wat voor 60 procent dezelfde opleiding is. Maar waar komt dan dat stukje 40 procent vandaan?

EV: Ik denk, die logistiek, dat vond ik wel leuk. Want je hebt dan zeg maar euh of ja, het was eerst, het was eigenlijk euh.. Je ging ook in op productielijnen, dus midden kleinbedrijf productielijnen dus het was echt daar wel op gericht. Op productie bedrijven. Dus niet per se logistiek, maar meer productie gerelateerd. En wat ook wel interessant was is het was allemaal op semester basis en daar kreeg je dus theorie, maar je moet ook in een groep praktijk projecten doen die per semester waren, en die hadden elke keer andere onderwerpen. En dat vond ik ook een hele leuke opzet. Want dat hoorcollege situatie, dat is helemaal niks mij. En dan kom ik samen in die groep werken en dan vond ik uiteindelijk heel erg leuk en aan de andere kant ook wat meer de leiding zeg maar, want ik had al die MBO opleiding gehad, ik had al een foutje gemaakt door d'r twee jaar langer over te doen. En ik had al de basis. Het waren andere mensen in mijn groepje, die waren veel jonger dan ik. Dus ja, dus ik dacht, ik vond het wel, dat groeps, in groepjes werken vond ik wel leuk. En dat praktijkgerichte ook, vond ik ook heel leuk dus ik dacht en daarom heb ik ook voor die opleiding gekozen.

GW: Hoe, ook voor het MBO trouwens, hoe was de samenstelling? Qua meisjes en jongens in de klas?

EV: Meer jongens dan meisjes, ik denk één derde of misschien een kwart meisjes en de rest jongens.

GW: En op de MBO?

EV: Ook.

GW: Was dit onderdeel van de economische faculteit of van de HTS faculteit, Technische Bedrijfskunde?

EV: Economisch. Dus vanuit het economische was dat wel de meest technische studie? Maar ja, niet zo heel veel. Maar ik had. Ik heb er niet veel moeite mee. Dus daarom was het voor mij niet zo ingewikkeld. Maar de wiskundige zaken, want ik moest op een gegeven moment ook weer wat wiskunde doen en daar was ik dus echt niet goed in. Maar die echte wiskunde, die heb je eigenlijk ook niet echt nodig of die heb ik later...die heb ik voor de groepsopdrachten niet nodig gehad. Nee, en ook niet om m'n tentamens te halen.

GW: Het zit hem dan meer in het opzetten van berekeningen en formules.

EV: Ja, ik en daar, ik denk dan gewoon: ik heb Excel en dan wat ik met excel doe, dan typ ik het gewoon in of ik vraag iemand wat is de formule en die zet ik dan in excel en dan hoeft ik alleen de data in te kloppen.

EV: Dus gelukkig hoefde ik dat niet echt... hoefde ik daar geen tien voor te halen zeg maar. Maar dat vond ik echt een hele leuke opleiding, echt ontzettend leuk en daar heb ik ook twee stages voor gelopen, één bij een civiel technisch adviesbureau in Goirle, daar werkten 25 mensen in een oude leerlooierij of zei ik Goirle, ik bedoel Riel, een dorpje bij Gilze en Tilburg in de buurt. En daar heb ik een onderzoek gedaan op personeelsmanagement en eigenlijk ook een nieuw personeelshandboek geschreven, want die was er niet. Er was geen personeelshandboek, en ze wilden een personeelshandboek hebben en ook een functie-indelingen, functieomschrijvingen, dan uitleg van wie doet wat? Dus de scope van de posities heb ik ook schematisch gemaakt. Toevallig heb ik m bij me! IK gebruik m nu nog steeds, ik zal m straks laten zien. En ook sollicitatiegesprekken dus, de voorbereiding voor sollicitatiegesprekken op basis van die functieomschrijving, voorbeeldvragen die je kunt stellen bij specifieke competenties. En dat heb ik daar gedaan. Maar daar werkten alleen maar mannen. De enige vrouw was de vrouw van de baas en die was de personeelsadministratie, receptie en ze maakte iedere, iedere lunch maakte ze soep!

GW: Hoe stereotype kun je het hebben hahaha.

EV: Maar dat was heel leuk, heel leuk. En ik werd ook echt zeg maar met met wijde, met grote open armen ontvangen. En daar was ik echt een soort van onderdeel van de familie. En volgens mij vonden zij dat heel erg leuk dat er ook een vrouw werkte. Dus ja, ik had het heel erg naar m'n zin want ik kreeg heel veel aandacht, het was gewoon heel erg gezellig en op Curaçao, dat was dan bij de MBO opleiding, daar had ik gewerkt bij een handelaar in auto onderdelen en dan heb ik een wall-to-wall count gedaan. In de kelder. Nou, dan begon ik om 9 uur en dan zei hij om 2 uur zei de baas, ja Estelle, ga maar naar huis, want je hebt het hartstikke zwaar gehad. Het is hartstikke heet. Ga maar lekker naar, ga maar lekker naar het strand. Daar was ik iedere dag om twee uur vrij, echt geweldig. Hij liet me dan ook de banden afgooien, daar op of afhaken en dan moest ik ergens anders op Curaçao moest ik met die truck daar naar toe rijden om die banden te bezorgen. Het was echt, was ook heel leuk, heel leuk. En mijn tweede stage, dat was dan HBO, dat was mijn afstudeerstage. Dat was bij een domotica bedrijf, een installatiebedrijf in Den Haag. Dat was via mijn klasgenootje Maarten, daar ging ik ook met z'n tweeën moest je afstuderen en dan koos ik toch voor Maarten, want dat was een beetje mijn mattie. Maar dat is ook weer een jongen, dus ik was wel vaak one of the guys zeg maar, dat zocht ik wel op. En dan zijn neef, die werkte bij dat bedrijf in Den Haag. Want eerst zouden we Eiswein gaan importeren in Nederland en daar marktonderzoek over doen. Maar daarna was het van nee, we gaan, dat ging niet meer door dus toen moesten we snel iets andere hebben dus toen gingen we voor MR domotica kijken hoe we hun marktaandeel konden vergroten. Zij hadden, zij deden bijvoorbeeld voor stinkend rijke mensen en ook in jachten en schepen dezen zij domotica, installaties, dat je bijvoorbeeld in je handen klapt en de verlichting gaat aan, wat toen natuurlijk nog heel bijzonder was, en tv's die aan en uit gaan en dat de gordijnen automatisch dicht gaan dus alles he, verlichting, audio, dat alles automatiseren werd aangestuurd door een bepaald programma. Maar als je dat programma kocht, dan kon je ook alleen maar modules aansluiten die van dat merk waren en ze hadden dus alleen maar stinkend rijke klanten. Dus hoe kunnen we dat marktaandeel vergroten? Nou, dus toen hebben we onderzocht van, en daar heeft mijn vader me een beetje bij geholpen, welke systemen zijn er allemaal al op de markt? En wat is het voor en nadeel van alle systemen?

GW: Wel heel leuk dat je daar dus weer met je vader kon samenwerken?

EV: Ja, dat was wel leuk, maar eigenlijk, ik en mijn vader lijken wel op elkaar. Dus in de pubertijd had ik daar moeite mee natuurlijk. We lijken wel echt heel veel op elkaar, dus ik kan wel heel goed met hem samenwerken. EN nu is hij inmiddels, ik merk wel dat mijn vader wat ouder wordt, nu die met pensioen gaat denk ik op n gegeven moment ook dat die een beetje traag van begrip is of zo

GW: Hoe oud zijn jouw ouders?

EV: 67, op zich ook op zich niet oud. Nee, maar mijn vader was best wel snel al, die werkte bij de overheid. En zo kon je al, hadden ze zo'n deal, dat ie dan geen pensioen in hoefde te leveren maar wel maar wel één dag minder ging werken. Dan had je veel minder salaris bij je pensioen bleef hetzelfde en hij had heel veel oude lullen dagen en dat nam maar toen en toe en op een gegeven moment dacht ik moet jij eigenlijk nog wel werken. Jij werkt volgens mij nog maar twee dagen in de week. Officieel werkte hij nog drie dagen in de week. Maar dan werd hij gebeld van oh, kun je me helpen en was die meer een beetje zoals Hans Jansen, zeg maar, dat ze hem belden van oh ik heb een probleem dat hij dan advies gaf maar of hij

zelf ook nog helemaal.... ja, ik weet niet hoe dat ging, maar hij hoefde op een gegeven moment echt niet veel meer te werken, nog maar twee drie dagen in de week of zo .

GW: Werkt jouw moeder nog? Of is die ook met pensioen gegaan toen jouw vader ophield met werken?

EV: Mijn moeder is gestopt met werken toen ze reuma kreeg. Ja, die was toen eerst deels arbeidsongeschikt vastgesteld en daarna volledig. Die heeft dat, dat is wel heftig, Ze wonen nu gelijkvloers dus nu gaat het wel ...

GW: Is het ook een beetje onder controle?

EV: Nu wel, maar dat heeft heel lang geduurd, echt heel lang. Die ontstekingen, constant pijn, afhankelijk worden en inderdaad de trap niet meer op kunnen. Dus het is wel goed dat nu mijn vader met pensioen is. Dan zijn ze gewoon gezellig met z'n tweeën thuis.

GW: Maar goed, domotica, rijke mensen, marktaandeel vergroten....

EV: Ja, nou, dus dat afstudeeronderzoek succesvol afgerond en toen ben ik daar nog even blijven werken, want, daar werkten ook alleen maar mannen trouwens, maar er werkte één vrouw en de eigenaar was vreemdgegaan met die vrouw die daar werkte. Dus toen zei hij Estelle, ik heb een probleem, want ik heb een affaire gehad met die vrouw en mijn eigen vrouw wil niet meer met mij maar ik heb ze een beetje afgewisseld en nu willen ze me allebei niet meer. Dus die gaat nu weg en ik lig nu ook in scheiding en nou ja, hij was helemaal gestresst. Hij moest zijn huis verkopen, hij moest een nieuw huis kopen. En die vrouw, die was dus weg ik zei nou, oké, ik zeg nou wat moet er gebeuren, volgens mij de administratie. Want het was echt een enorme zooi.

GW: Die vrouw die weg moest, wat deed ie dan? Die deed de administratie?

EV: Ja, die deed administratie, maar hoe? Ik heb geen idee hoe ze dat deed, maar het was echt een grote bende, Ik zat aan het bureau tegenover mijn baas en hij had serieus het bureau helemaal vol met papieren, helemaal vol met papieren. Echt, je kon, zeg maar het toetsenbord niet zien want alles lag vol, echt stapels. En ja, ik dacht echt, ik zat al grappen te maken van hee wanneer ga je je bureau opruimen, maar ik moest heen en weer rijden, helemaal naar Nootdorp, dus ik had een Renault Clio gekocht uit '97, dat was echt een oud ding en dat ging maar ik dacht oh man, de hele tijd heen en weer naar Nootdorp, maar goed, het was een half jaar contract. Hij zei, ja, een half jaar en dan komt het goed, dan heb ik wel iemand anders gevonden. Nou ja, een half jaar, dat kan ik wel volhouden. Ik heb toch geen andere baan. Maar ik werkte toen wel als zzp'er in de horeca. Ik ben bij Bolle, dat café, gestopt toen ik naar het HBO ging, toen ik bij HBO start. Ergens, en toen kreeg ik een vriend, die heb ik nu nog steeds elf jaar geleden, die werkt als zzp, als stratenmaker, naast z'n studie, en toen hij Estelle, je moet gewoon als zzp in de horeca gaan werken. Ik ken wel iemand die me die dan catering voor je regelt. Dus ik zei, oh dat is goed. Hij zegt ja, want dan krijg je de kleine ondernemers regeling en dan hoef je geen belasting te betalen. En dan? Want hoeveel €10.000 per jaar? Nou ideaal, dan verdien je dus bijna het dubbele van wat je nu bij Bolle verdient en je werkt je daar helemaal uit de naad.

EV: Dus toen zei oh ok, goed idee, prima, ga ik doen. Dan heb ik dus ook een band, allemaal met verschillende cateringbedrijven, restaurants, daar had ik dan een paar keer gewerkt en dan vroegen ze met terug dus op een gegeven moment dan reed ik met een met een vrachtwagen en moest ik dan aan de andere kant van het land rijden en de truck lossen, Met zo'n ijscoke. En dan ergens op een beurs ijs scheppen en weer inrijden en dan als me dat niet lukte, dan vroeg ik dan gewoon aan iemand oh, kun jij voor mij die kar er even inzetten. Dat werd altijd gewoon gedaan he. En dan bracht ik alles weer heel terug en dan dachten ze, oh nou, die Estelle, die kunnen we we op pad sturen. . daar verdiende ik best wel goed aan. Maar toen ik elke keer heen en weer naar Nootdorp moest dacht ik oh, dan doe ik het wel alleen in het weekend dus toen heb ik dat doordeweeks niet meer gedaan. En ik hoefde ook veel minder te werken destijds tijdens m'n HBO studie omdat ik zoveel verdiende dus dat scheelde en bij Bolle gaf ik ook veel meer uit. Want dan ging ik werken en dan bleef ik daarna in het café hangen en maakte ik alles op en ik dronk ook ontzettend veel, echt en dat was als zzp'er was dat helemaal niet mee, dan dronk ik twee drankjes daarna als dat de gelegenheid was, bij die ijscoke bijvoorbeeld niet en je moet dan ook nog rijden moet. Dat ging allemaal niet. Dus. Heen en weer naar Nootdorp, prima, die administratie was echt een bom ontploft en toen op een gegeven moment was daar een man die daar werkte, die was nieuw, die was als projectleider aangenomen. Want hij had te weinig projectleiders, hij had alleen maar uitvoerende mensen. En die man die werd helemaal gek met al z'n privésituatie dus hij had een beetje een senior iemand nodig. En die senior iemand, die had, die was dan mee grapjes aan het maken over zijn bureau, maar ik werkte daar al langer, en ik kende al die mannen d'r, want ik ging dan een sigaretje roken met die mannen als ze terugkwamen. Een beetje kwatsen in de werkplaats, want we mochten wel roken in de werkplaats Ik ging dan... Daarna kwam die man en die zat op kantoor en die was een beetje uit de hoogte. Op een gegeven moment had hij het bureau, het bureau van Mike, had hij zeg maar zo leeggeveegd en in een doos gepluurd en bij mij op m'n bureau gezet. En toen, nou, ik denk, ik kom later op het werk en ik zie zo al die papieren van het bureau van m'n baas in die doos zitten en ik zei zo van eeh, tegen de baas, van heb je je bureau opgeruimd? Want ik wist natuurlijk niet wie het had gedaan. En toen zei hij nee, nee, die euh, toen zei hij die vent, die projectleider, die heeft godverdomme alles in een doosje gegooit he en ik zeg nou, en ik zie die doos nu bij mijn bureau staan. Ik zeg van.. dat is

interessant! Ik zei dat is toch apart toch. Nu kun je toch helemaal niks meer vinden? Hij zei van nee, nee, ik zeg van ja, weet je wat? Ik zet het gewoon bij Leendert op zijn bureau en toen zei hij, ja, goed idee, laat hem die zooi maar opruimen

GW: En toen? is hij daar nog op teruggekomen. Heeft hij nog wat tegen jou gezegd?

EV: Nee, hij heeft gezegd: nou, wat doet die doos hier? IK zei van euh volgens mij heb jij, ik heb in elk geval van Mike gehoord dat jij zijn bureau hebt leeggeveegd in die doos. Dus dat doet ie daar denk ik. En dan sla ik gewoon even over dat die doos naast mijn bureau stond, dat sla ik gewoon over. Alsof ik dat niet weet. maar dan kwam hij mij uitleg vragen en dan denk ik ja, dat kan je beter aan jezelf vragen

GW: Maar de vraag was natuurlijk ook waarom ben jij niet aan de slag gegaan met die papieren en heb je dit bij mij neergezet?

EV: Maar die vraag heb ik hem niet gesteld en hij mij ook niet. Nou ja, tussen de regels door misschien. maar dat moet je bij mij niet doen. Want dan zeg ik gewoon, ja, zoek het even lekker uit. En anders kom ik toch niet meer. En dan kunnen jullie die ex van Mike bellen om te vragen of die alsjeblieft terug wil komen om de boel op te ruimen. Toen moest ik intussen opzoek naar een andere baan, want ik dacht dit is ook geen toekomst,

GW: Maar dat vind ik dan nog wel interessant. Ik ga er wel van uit dat die Leendert, dat dat die projectmanager was. Ik bedoel, als die er niet tussen was gekomen, was je er dan langer blijven werken?

EV: Nee.

GW: Ook niet. Maar het was wel een mooi moment, zeg maar, om dan ook de beslissing te nemen en weg te gaan.

EV: Nee, ik wist al dat het voor een half jaar was en ik dacht ja, ik ga echt niet langer dan een half jaar heen en weer rijden. Want het was ook echt ver rijden, bijna bij Den Haag, dus en ik dacht ook van ja, ik zie hier geen toekomst, dan moet ik hier die bende gaan zitten opruimen. Want die jongens werkten allemaal zo ongestructureerd. En dan probeerde ik, ik probeerde ze dan wel te beïnvloeden van ja, kijk, als je materiaal meeneemt schrijf dan hier op wat je hebt meegenomen. En voor welk project nummer dat is. Welke projecten hebben we allemaal, nou, deze nummers en dan had ik dan op een whiteboard gezet. Maar ik ging niet zeg maar alle papieren beginnen uit te sorteren. Ja, daar moet je niet mee beginnen, ik dacht ik begin eerst wel een beetje structuur te creëren en het vanaf dan bij te houden, dat het niet nog erger wordt. Toen heeft hij ook nog zo'n administratief systeem aangeschaft zodat alle facturen in de boeken moesten worden opgenomen. Dus hij had al wel iemand ander gevonden die de facturen ging inboeken, want daar moest ie toch naar op zoek. Nee, ik wist zeker dat ik daar na een half jaar wegging. Ik ga daar niet als een zeg maar veredelde directiesecretaresse, nee, dat was mijn ambitie om daar als directiesecretaresse te gaan zitten, te gaan. Nee, dat wilde ik niet. Dus op zoek naar een andere baan. Toen zei een vriend van een vriend, iemand via via uit Gilze, die had een uitzendbureau. Studentenwerk heette dat, of die werkte bij dat uitzendbureau en toen dacht ik waarom ga ik bij een uitzendbureau werken en toen dacht ik ja, maar die catering heb ik ook maar twee keer in de week dus. Ik had ook niet zo'n druk, want als ik dan niet in Den Haag zou werken zou ik wel weer die cateringklussen kunnen aannemen. Maar ik wilde ook niet meer alleen in de catering werken. Dus ik ga wel op zoek naar iets anders. Of probeer ik wel via studenten bureau en dan ga ik dat eens proberen. Nou, dat was dus bij Docdata. Ja, dat was via studentenwerk. Toen werkte ik bij Docdata om die berg van het Prijzencircus op te ruimen. En dan noemden ze me kwaliteit en retourenmanager of zo iets. En dan moest ik zeg maar alles waar Docdata niks mee kon, dat ging naar één berg en dan was zeg maar na het Prijzencircus had Albert gezegd, die nu hier werkt, tegen zijn leidinggevende gezegd, een vrouw, Pascale, een hele leuke, die euh, Albert zei Pascale, dit kan ik allemaal niet meer bijhouden zo hoor, alleen, ik heb hulp nodig. En toen kwam ik. Oh ja Raymond was ook nog, jaja, maar die deed niet zoveel ofzo, ik weet niet. Nou, toen kwam Albert er bij.

GW: Maar dan ben je voor V&D gaan werken, niet voor Docdata toch?

EV: Ja, voor V&D, via Studentenwerk. Dus eerst werkte ik nog via Studentenwerk en daarna heeft V&D mij overgenomen, op V&D contract, na drie maanden ofzo zo iets hebben ze me overgenomen. En toen werd eindelijk die positie steeds verder uitgebouwd, naarmate ik dingen euh, oh wat vind ik interessant en dan ging ik dat doen, alles wat te maken had met retouren, het verminderen, en op een gegeven moment ging ik op zoek naar Hoe kan ik voorkomen dat deze stapel zo groot wordt? Hoe kunnen we het retouren percentage verminderen? En dan kreeg ik ook targets over het aantal klantcontacten met betrekking tot retouren dat die naar beneden moesten gaan? Zo kan ik allemaal van die opdracht mee, werkinstructies voor werken docdata schreef ik dan inderdaad, SOP dingen, gemaakt, afspraken gemaakt.

GW: Maar dat was dan ook voor het eerst zeg maar dat je echt in de buurt kwam van van je opleiding ook. Want ja, op zich het aanbrengen van structuur bij dat domotica bedrijf hangt er ook al tegenaan.

EV: Dat was eigenlijk meer een marktonderzoek tenminste., de opdracht was marktonderzoek en daarna de baan die ik kreeg was inderdaad hoe kan ik zorgen dat hier een beetje georganiseerd wordt? Want het was echt een zooi. Maar dan ga

je dus ook naar de oorzaak zoeken. Waarom is het zo'n zooi? En dat is altijd hetzelfde. Dus uitzoeken waar het vandaan komt en dan kijken of je dat kunt verbeteren. En dan ga je eerst het grootste probleem oplossen. Dus dat is wel wat ik continue, wat wel terugkomt.

GW: Ik kan me ook voorstellen, je bent dan klaar met je studio dat je dan niet direct een vastomlijnd beeld hebt van een baan of een functie waar je naartoe wil, snap ik ook. Dus dan ga je een beetje om je om je heen kijken. Maar had je toen je klaar was ook een idee van hoe, in zekere zin, ik zie wel waar ik terecht komt, maar ik zou het leuk vinden als ik daar en daar eens terecht zou komen of niet?

EV: Niet echt. Nee, eigenlijk niet. Ik zie het wel. Ja eigenlijk, ik had, ik heb nooit een stip, een ambitiestip gehad. Pas toen ik bij V&D werkte en aan Pascale rapporteerde, dacht ik, ik wil operations manager worden. Dat is een leuke baan. Want dan kan ik één stap maken en dan ben ik Pascale.

GW: Zat m dat ook in de manier waarop Pascale het deed? Of was het de eerste keer dat je zo duidelijk zag, hee, maar dat is een leuke functie.

EV: Ik dacht ja, en hoe ze het deed het ook wel. Ik dacht, hoe zij het deed, dacht ik, ik denk dat ik dat ook wel zo kan ja. Ik denk dat ik het kan als ik meer ervaring heb. Ik was daar denk ik ook altijd blijven werken. Ik heb daar vier jaar gewerkt. Uiteindelijk heb ik, want eerst heb ik het werk van Pascale overgenomen, want Pascale was verantwoordelijk voor Outbound ook en zo, en transport. Dat hoorde niet bij Raymond en Albert, dus toen is op een gegeven moment Raymond weg gegaan en heeft Albert wat meer het werk van Raymond overgenomen. En het werk wat ik deed hoefde ik niet meer te doen, want dat had ik uitbesteed aan docdata, want ik heb dat gewoon zo die zooi opgeruimd en gezorgd dat alles wel te verwerken viel. Dat was minimaal en heb ik een groot deel van het werk van Pascale overgenomen en dus kwam ik al veel dichterbij. En toen dacht ik nou is het nog maar een kleine stap, want wat ik nu niet doe, is meedenken over de toekomst van e-commerce van V&D, dat deed ik eigenlijk ook, met betrekking tot logistiek en ze had toen de klantenservice natuurlijk. Eerst waren dat maar een paar mensen maar dat werd natuurlijk heel groot omdat de webshop groeide. Dus toen dacht ik van ja, nu, als Pascale weggaat dan, dan kan ik die job doen.

GW: Maar toen ging Pascale natuurlijk weg.

EV: En toen kregen we, toen veranderde de hele organisatiestructuur. Want wat er gebeurde is dat e-commerce, de operations manager dus Pascale en alles wat er onder hing, 3PLs voor online, die kwamen onder logistiek te vallen. Dat viel eerst onder marketing en dat was een hele andere structuur, heel ander organogram. Toen kwam ik op gesprek bij de logistiek directeur, Theo heette die. En die dacht ik oh, nou, dat is wel een heel andere plek in de organisatie. Want dat was heel anders, want die was verantwoordelijk voor het distributiecentrum in Nieuwegein. En dat was alle distributie van de wholesale, het kwam daar aan vanuit het land van herkomst en daar euh werd het ook van flat naar hanging en euh mooi DC. En toen was er een projectmanager aangenomen. En die projectmanager heeft, die heeft het contract met docdata beëindigd, heeft een onderzoek gedaan óf zelf doen óf aan een andere 3PL uitbesteden. Het zou eerst in Nieuwegein komen, maar in Nieuwegein was veel te klein, uiteindelijk, dat kon niet. Toen is er voor gekozen dat we naar CB Fashion, Centraal Boekhuis. Toen was hij de projectleider en rapporteerde ik aan hem met alle oplossingen die we daar ging implementeren. Twee weken voordat we zouden verhuizen, en Pascale heeft ook nog wel een deel van die verhuizing voorbereid, oh nee, trouwens, dat was niet, toen was ze al weg, dat heb ik toen gedaan, met haar voorbeeld van hoe ze 3 drie warehouses samenvoegde tot 1, toen de Veerweg gebouwd werd. Toen heb ik dat gepakt en heb ik dat gebruikt voor de verhuizing naar het Centraal Boekhuis in Helmond. Maar twee weken voordat we gingen starten verhuizen, toen ging V&D failliet. Dat was echt balen, want ik dacht echt ja, dit ga ik doen want ik kan dit en die implementatie had ik zoveel zin in. Dan zouden in één keer alle projecten die ik had, die ik in beeld had, van bijvoorbeeld track & trace van de retouren en al die anderen, je weet het misschien nog als je even teruggraaft, ik had allerlei ideeën en die konden toen niet omdat jullie natuurlijk niet mee konden veranderen omdat het contract afliep, dus bij CB kon ik alles vanaf het begin al zo inrichten en dat was zo leuk. En we hadden een inpak machine, die polybags want ik was, ik deed de inkopen van alle verpakkingsmaterialen bij V&D. En dus toen heb ik, met nieuwe verpakkingsmaterialen, heb ik een nieuw ontwerp laten maken. Hadden we een nieuwe huisstijl, ja dan moesten ook alle verpakkingen weer aangepast worden. Dus dan moest er een ontwerp en dan was ik aan het onderhandelen met die verpakking leverancier, want die had veel te veel verpakkingen ingekocht, hoe heette die, Janssen Packaging. Hadden ze zonder overleg in een keer veel te veel ingekocht in China. Maar goed, hersluitbare strips, retourenstrips en nou ja, goed, dat was de eerste implementatie. Maar daarna ging het naar Centraal Boekhuis en toen zei Centraal Boekhuis we kunnen zo'n machine kopen en dan kunnen we alles automatisch polybaggen. En dan hup, shipping label er op, nou, fantastisch.

EV: Dus ben ik naar een leverancier gegaan van die rollen, daar moesten van die rollen in. Die produceerde zelf die folie, dus heb ik daar in de werkplaats rondgelopen en dat folie werd geblazen, dat was een heel hoog gebouw en dat was echt supermooi om te zien. En je kon veel dunner plastic, wat veel steviger was want dat bestond allemaal uit lagen en dan moest ik dus een ontwerp laten maken, want dit was een Infinity patroon. Als je die rollen gaat gebruiken dan kap je dat telkens af per pakket dus dan moet je een oneindig patroon hebben. En dan ook met die Plastic Hero, dat mannetje moet je er ook in opnemen, want dit is allemaal recyclebaar want ik ben een leverancier geweest en dat was superleuk. En toen

ging het beginnen en toen ging het niet door. Ik was echt helemaal, ik zat in zak en as. Mijn oom zei tegen mij. die was de manager, general manager van hoe heet dat medicijnending ook al weer, Brocacef. Die had een hele hoge functie en die zei tegen mij Estelle, wat doe je nou, je zit in een zinkend schip en ik zei nog nee nee, want online, dat gaat groeien en ik zit daar en en SUN heeft dit toegezegd en er is nog hoop. En toen zei Roger, dat is mijn oom, die zei nee Estelle, er is helemaal geen hoop meer! Dat was dan de man van mijn tante van mijn vaders kant. En die zei ik heb het gezegd, maar bel me maar als..., ik zie het wel op het nieuws. dan zie ik je telefoontje wel. Dus inderdaad, toen heb ik hem gebeld met nou ja, je had gelijk. Maar eigenlijk, ik wilde daar helemaal niet weg, dus ja, aan de andere kant, het had ook door kunnen gaan zeg maar. Dus toen dacht ik nou dat was wel shit en ben ik bij Ton Kok, ben ik doorverwezen door mijn oom naar Tom Kok. Die was manager bij Brocacef. Dus die kende ik al toen ik die hier in een keer het kantoor zag binnenlopen. Heb je die nog gekend?

Nee, nee, ik denk dat ie al weg was toen ik binnenkwam bij ..nu ja, trouwens, ik ben het eerste jaar alleen maar in Nieuwegein geweest, dus ik wist vaag dat er andere vestigingen waren. Maar je bent dan alleen maar met je eigen vestiging bezig. Dat. Dus dat heb ik allemaal niet meegekregen.

Nee, in ieder geval dan komt dat later in het verhaal, want toen, ging ik...en Ton Kok zat daar in zo'n groot kantoor bij Brocacef en ik zei, m'n oom, m'n oom had gezegd m'n nichtje wil graag langskomen want die werkte bij V&D, is nu failliet en die zoekt een andere baan en zij hadden net een aantal apotheken overgenomen en daardoor konden ze geen euh, hadden ze een stop op het aannemen van nieuw personeel. En toen zei mijn oom al van ja, waarschijnlijk is de kans klein dat je daar kan gaan werken maar maakt niet uit, ga daar maar gewoon langs. En toen heeft Ton mij een rondleiding gegeven door dat magazijn, vol geautomatiseerd, het inpakken van die pillen en ze deden ook voor de apotheek deden ze al klantgerichte orders verzamelen en inpakken, natuurlijk alles volkomen getraceerd. dat was wel mooi om te zien. En ook hoe borgen ze dat al de juiste medicijnen in het pakketje voor de klant zitten, en euh, kwaliteitscontrole, dat was wel interessant. Maar ze hadden dus geen baan voor mij. Ze hadden eigenlijk wel vacatures, maar ja ze mochten niemand aannemen. En toen dacht ik ook van hmm ja, Op de dag dat V&D failliet ging en een week later ging ik, had ik een vakantie geboekt met mijn vriend en andere vrienden naar Thailand, dus ik vertrok naar Thailand. Ik had ook niet heel veel tijd dus dat ik echt heel erg in de put zat want Daarna zat ik op een tropisch eiland dus ook een goede manier om dingen te verwerken. Want we hadden gepland dat na de verhuizing, dat ik dan. euh op dat moment was er nog niet zo drukwant een hele tijd had ik niet op vakantie gekund door dat project. Dus in Thailand kreeg ik heel veel berichtjes van de recruiters want zij zochten waarschijnlijk op personeel V&D en daar gingen ze cherry picken en dus had ik een berichtje gekregen van Michael Kors. Ik kende dat merk niet, maar die vriendin die mee op het tropisch eiland zat zei Oh oh dat is echt een geweldig merk en super gaaf en oh oh wat is de functie? Dat ging dus over teamleider Outbound, van online Maar het magazijn was nog niet eens opgeleverd. Ze zaten nog in het tijdelijk ander pand bij euh hoe heet het daar, Fort of Port, ik kan er even niet opkomen, tijdelijk in zo'n kantoorgebouw waar ze dan een paar kantoren huurden, het magazijn was in Venlo, schuin tegenover waar Tommy Hilfiger en schuin tegenover XPO. Eerst deed Bleckmann het toen zijn zijn ze voor zichzelf begonnen, toen hebben ze een heel nieuw vastgoed, in geïnvesteerd. Want ze hebben teveel geld en dat hebben ze dat ze daar in geïnvesteerd. En is dat ook megagroot, iets van zeventigduizend vierkante meter. Dat zou dan retail en online worden. En online deden ze nog niet. Bleckmann deed dan de retail distributie voor Michael Kors, EMEA, maar online deden ze helemaal niet. Dit was ook helemaal nieuw. Maar in Amerika deden ze dat al wel, online. Dus, we gingen met het nieuwe team naar Amerika, zijn we, en dat magazijn stond in Californië...

GW: Twee keer achter elkaar op vakantie... Want jij hebt gereageerd toen op Michael Kors

EV: Ja, toen heb ik inderdaad gereageerd op die functie en ik dacht van ja, het is wel ver rijden, ik bedoel, in Venlo, maar ja, goed...en mijn vrienden zeiden, en mijn vriend, op vakantie in Thailand, Estelle, hier ga je al je geld uitgeven, dus je moet toch weer aan het werk! Waarom ook niet? Ik bedoel, heb je nog andere dingen? Nee, nee ik had ook nooit gesolliciteerd, dus dit was een beetje een reactiever manier maar dan heb ik in elk geval een baan. En ik dacht ook echt wel om dit is fantastisch, want het is voor Michael Kors, ook al ken ik het merk niet maar het schijnt fantastisch te zijn en het is een implementatie in een nieuwe dc. Ze hebben nog geen online. Nou, dat was allemaal fantastisch, dat biedt allemaal kansen, nu kan ik precies afmaken wat ik eerst wilde doen. Want ik dacht, ja, dat wil ik gewoon afmaken. Dat was gewoon niet af voor mij. Ik vind het fantastisch. Ik wil hiermee verder gaan en dit is precies, dit ligt precies in lijn, dus er waren nog een aantal andere teamleiders aangenomen voor retail en voor Inbound en retouren.

GW: EN teamleider, moet ik dan denken aan een teamleider zoals dat hier teamleider is? Of was je meer supervisor, shift leader achtig.

EV: Het was meer supervisor, warehouse manager den ik, want de supervisor die rapporteerde aan mij. Dus je had eerst de teamleider, dan de supervisor en tenslotte de operator.

GW: Okay, het is dus precies andersom eigenlijk. Vandaar ook omdat ik me ook voor kan stellen, als een teamleider functie was geweest zoals hier, in hoeverre mag je je dan bemoeien tegen de implementatie en de inrichting van een warehouse?

EV: Nou, daar mocht ik me dus eigenlijk ook niet mee bemoeien, dat viel heel erg tegen. Ik mocht me wel bemoeien maar op een gegeven moment ging ik me steeds meer bemoeien en, die organisatie, er was een deel was mee overgekomen van

het team van Michael Kors wat al bij Bleckmann werkte, ergens in weet ik veel waar in Nederland en die moesten dus samen met het nieuwe team fuseren, in Venlo dus die moesten dan verhuizen naar Venlo en dan kwam er een hele IT organisatie, want we hebben een nieuw IT syseem/WMS systeem , Manhattan en euh, nee maar eigenlijk bemoeide ik me overal mee waar ik me mee kon bemoeien, met IT,...maar dat was wat ik gewend was bij V&D, want daar bemoeide ik met marketing, met inkoop, met overal een beetje zeg maar. Dus ja, en ik vond dat super leuk, maar ook met hoe dingen ingericht waren, bijvoorbeeld, ik begon gelijk oh die packing slip, die is niet handig, die moet je met een geïntegreerd label maken. Met IT: oh kun je dat niet zo maken maar mijn leidinggevende Maurice van Leeuwen, die werd op een gegeven moment een beetje, ja, die voelde zich bedreigd of zo, dat denk ik. Die werd op een gegeven moment ook heel onredelijk ineens. Eerst was hij heel positief . Maar daarna gingen we beginnen, en gingen we live en had ik heel de afdeling al ingedeeld. Ik had al mensen aangenomen, uitzendkrachten, maar op een gegeven moment wilde hij dat ik stopte daarmee. Ik denk dat in aanloop naar implementatie dat ie dat wel fijn vond, want dan dacht hij oh dat is ideaal, want ik heb het ook heel druk. Ik liet m wel weten want ik was er trots op. Niet per se vooraf.

GW: Je vroeg geen toestemming, maar je deelde wel wat je had gedaan.

EV: Maar toen gingen we live. En toen was voor hem het boek dicht met de manier van werken van daarvoor. Maar voor mij was dat niet zo.

GW: Je was nog lang niet klaar, denk ik.

EV: Nee dus. En ja, dat begon toch op een gegeven moment, toen kregen we heel erg wrijving. Toen op een gegeven moment zei hij tegen mij van he, ik werkte dan met het uitzendbureau met die uitzendkracht, en er waren een paar uitzendkrachten waarvan ik dacht daar moet ik echt vanaf want die verpesten het hele team hier. En op zich, ik vond het heel leuk om mensen te selecteren en te leren kennen dus daar was ik ook wel veel mee bezig, maar daar was ik niet de hele dag mee bezig en dan moest ik daar voor meer voor naar Venlo reizen, en dan had ik na de helft van mijn werkdag had ik niks meer te doen dus ik verveelde me dood. Op een gegeven moment ging ik echt balen en toen liep het niet goed tussen mij en hem, en toen zei hij van hij met mensen had gesproken, die waren bij hem gaan klagen. Die die vervelende mensen, want ik had hem ook laten merken dat ik niet vind dat ze het goed doen. En als ze dit niet verbeteren, dat ik afscheid van ze ga nemen. En dat heb ik ook met het uitzendbureau besproken. Dat had ik ook genoteerd, dus wat ik met het uitzendbureau had besproken. En toen zei hij van ik heb klachten van hun gekregen over jou en ik zeg nou, dat klopt, want ik heb inderdaad, ik ben niet tevreden over hen en ik heb met hen ook gesprekken gevoerd en ik heb met het uitzendbureau ook gesprekken gevoerd. Ik zal wel even alle correspondentie naar je doorsturen. Toen heeft hij mij een mail gestuurd van "Hallo Estelle, zoals afgesproken is de sfeer op jouw afdeling heel slecht en als je dat niet binnen nu en ik geef je nu twee weken om de sfeer van ongezellig naar gezellig te maken, en toen dacht ik van hee, wacht eens even, nou is ie mij gewoon aan het pesten! En dat is niet erg want dat kan ik ook...dus ik heb gezegd ik ga mijn best doen en ik ga over een week op vakantie, want ik zou nu op vakantie gaan. En nu met de implementatie ga ik weer gewoon op vakantie. Dus ik zei nou dan zal ik de dossiers van de probleemgevallen wel naar ju doorsturen, want ik ga die mensen ontslaan en toen zei hij nee, je mag die mensen niet ontslaan, want die hebben bij mij geklaagd. . dus dat is niet het probleem. Ik zei van nu, dat is wel een probleem, ik zeg, maar wacht eens even, je wil dat ik het oplost, maar ik mag ze niet ontslaan. Nou, da's prima, over een week ben ik met vakantie, veel succes ermee. Toen ik terug kwam van vakantie zei hij die mensen functioneren niet, wil jij ze ontslaan? IK zeg nee, dat doe ik niet. Dat doe ik niet en dan doe ik het ook niet. En weet je wat ik wel doe Maurice? Ik ga op zoek naar een andere baan.

EV: Toen heb ik, toen ging ik op LinkedIn kijken, en toen zag ik een vacature, hee, warehouse manager Retouren , in een nieuwe implementatie, voor een groot fashionmerk in Tilburg. Ik dacht Hallelujah, dat is echt geweldig. Dus ik kijk op LinkedIn en ik denk oh solliciteer en ik doe Swipe, dus ik Swipe-solliciteer, ik had niet eens een brief gestuurd, ik heb alleen Swipe gedaan. En toen belde, wie was dat nou, die recruiter, was dat Eva? Volgens mij Eva.

GW: Dat kan, die is doorgesloopt uiteindelijk naar HR Business Partner hier

EV: Ja, dat klopt. Ja of nee Leon denk ik ook. Leon werkte toen als HR ook hier, die zei van ja, je moet nog even je CV opsturen dan, want ik had alleen maar geswiped en toen werd ik uitgenodigd voor een gesprek met Bart Breukers, met de site manager en toen was ik aangenomen. Toen heb ik twee weken later gezegd, kijk Maurice, ik zei dat ik op zoek ging naar een andere baan, hier is mijn ontslagbrief. Dus. Bye. IK heb daar dus acht maanden gewerkt, maar ik ben wel heel veel wijzer geworden, want ik heb euh, toen had ik voor het eerst eigenlijk een leidinggevende functie, heb ik sollicitatiegesprekken gevoerd en mensen aangenomen en ingewerkt. Die supervisor, dat was echt een hele goeie, goeie meid. We hebben heel fijn samengewerkt en zij vond het ook heel erg dat ik wegging Maar toen kwam ik hier en toen heb ik met Lena zo gewerkt eigenlijk. Toen had ik hier Lena, die was hier al teamleider, maar die had nog niet zoveel werkervaring. En ik begon dan als Warehouse Manager dus eigenlijk een beetje in dezelfde situatie. Alleen was het een 3PL, dat was wel een verschil natuurlijk maar er kwam toen 1 rolcontainer retouren per dag binnen, toen waren we net live met België. Zo is het eigenlijk gegaan. Echt bizar.

GW: Bij Michael Kors, jouw supervisor was een vrouw zei je net, en jouw leidinggevende was een man, Hoe was de samenstelling van de rest van het team?

EV: Die andere was ook weer meer mannen dan vrouwen, ik denk twee, ik en Sabine dus waren dan vrouwen. en de rest van de warehouse managers, of ja, die heetten daar teamleiders, dat waren mannen. We waren denk ik met 5 nee 7 mannen en en dan die twee managers waren ook mannen. Die ene waar ik aan rapporteerde, de ene had e-com en de ander retail zeg maar, dat waren ook twee mannen. . Martijn, Maurice en dan nog gelijkwaardig aan mij waren nog zeven mannen en ik had nog één andere vrouwelijke collega.

Kwamen zij in dezelfde soort situatie? Leeg pand, processen nog inrichtten? Dus die deden wat dat betreft precies hetzelfde als wat jij deed specifiek voor die afdeling. Kwamen die in dezelfde situatie terecht dat vanaf het moment dat ze live gingen dat er ook tegen gezegd werd "ok, nu moet je je met meer administratieve dingen gaan bezighouden", want zo heb ik het een beetje geïnterpreteerd.

EV: Ja, met leidinggeven, met sturen, plannen, alleen met operatie, niet met het ontwerp, niet meer met dat ontwerp.

GW: Dat gold voor hen ook?

EV: Ja, maar die waren daar sowieso niet echt mee bezig. Die vonden dat misschien wel minder interessant ofzo. Ja, dat waren meer euh, ja echt, euh, ik was één van de jongste, zij waren meer ervaren in de logistiek dan dat ik was. Ik werkte aan de klantzijde. Zij werkten aan de retail kant. Zij werkten al langer in een magazijn, zeg maar. Ik werkte niet echt in een magazijn daarvoor, ik werkte bij V&D aan de klantzijde

GW: En toevallig was jouw werkomgeving vaak een magazijn. Maar dat was niet jouw standplaats.

EV: Dat waren allemaal meer oudere kerels die eerder in een magazijn een teamleider functie hebben gehad, die waren helemaal niet bezig met dat soort dingen waar ik mee bezig was. De orders komen binnen en dan gaan we ze picken, punt.

GW: Dat doe je met zo weinig mogelijk mensen tegen zo laag mogelijke kosten.

EV: En daar was ik, ja ook wel mee bezig, maar niet echt. Dat was niet echt waar waar mijn hoofd zeg maar naar stond.

GW: Kon je bij hen wel terecht, want ik bedoel, zij brengen natuurlijk hele andere expertise mee. En dus terwijl jij bezig was met om je heen kijken van volgens mij kan dit beter en kan dit anders, betrok je hun daar ook bij?

EV: Die collega's? Nee, nee, nee, niet echt. Daar had ik niet zoveel affiniteit mee, ook, met de collega's. "t Was wel gezellig, naar Amerika geweest, we hadden super veel lol gehad. Heel veel corona gedronken. Iedere avond weet je wel, en dan ben ik echt wel een beetje de sfeermaker, dan ben ik van oh ja, nog een rondje weet je wel dus dat wel heel gezellig. Ja. Werk dus, zeg maar zakelijk gezien hadden we niet echt een enorme partnership, met één wel want die was dan verantwoordelijk ook voor online, want er waren twee warehouse managers voor online. En met die vrouw, die was, die was echt een stuk ouder. Die had geen kinderen, maar die was wel 40 ofzo en die zag het leven heel erg positief. Daarom kon ik het wel heel goed met haar vinden, maar ook werk-inhoudelijk niet echt.

GW: Had je het idee dat zeker met wat oudere mannen die al hun halve leven logistiek ademen en eten, dat ze jou accepteerden als ook echt als volwaardige collega.

EV: Ja, ik weet niet, ze wisten...ik denk wel dat ze duidelijk vonden dat ik anders was ofzo omdat ze dan af en toe dachten van wat is zij allemaal aan het doen. Maar ja, kijk, als ik enthousiast ben daar kun je niet echt negatief op reageren. Dus ja, af en toe deden ze dat wel eens en dan gaven ze wel kritiek en dan zei ik ja ja ja, ik zal wel eerder zowel beginnen met inpakken. Want ik dacht maar het is efficiënter als we zo laat mogelijk gaan inpakken. Niet dat we eerst twee pakketten gaan inpakken, dan weer iets anders gaan doen. Alweer vijf pakketten inpakken. Ik zeg er komen maar dertig bestellingen per dag binnen. Ik bedoel, die kan ik allemaal nog in een half uur inpakken. Dus gaan niet al eerder op de dag al twee pakketten inpakken, en dan daarna weer drie pakketten. EN dan zeiden ze, ja Estelle, Wij willen ook die pakketten hebben, want dan kunnen wij, want we moeten shipping doen om die pallet te stapelen. Dan dacht ik ja jongens, we hebben het over twintig pakketten. Echt, wat zullen we nou afspreken? Hoe laat wil jij ze uiterlijk hebben?

GW: Ik kan me er wel een voorstelling bij maken.

EV: Dus dan ga ik gewoon afspraken maken . Wat zullen we afspreken? En gewoon altijd bij de feiten blijven. En verder? Zelf maak ik geen onderscheid.

GW: Nee, maar er kan dan ook een sfeer ontstaan van euh nou ach, dat meisje, je bent natuurlijk ook nog vrij jong. En inderdaad enthousiast. En we gaan dit veranderen en we gaan dat veranderen en je kan dan zo'n sfeertje krijgen van ach, laat haar maar een beetje spelen en dat doen wij ondertussen het werk wel. Snap je wat ik bedoel?

EV: Ja, en ik denk ook dat ik best wel dominant ben, dus als iemand mij zeg maar uitdaagt, Dan maak ik daar gelijk een eind aan.

GW: En jij ziet het eerder, als het als dit soort gedrag zich voordeed, als een uitdaging?

Ja, en ik vind het ook interessant want ik herken het heel snel. Als ik mensen spreek en zo en ik volg ze ook hoe ze het doen enzo en wat ze zeggen en dan ga ik daar proberen conclusies uit te trekken van wat is dat voor type? En is diegene nu oprecht? Of was het een leugen? Of waarom zou diegene dat doen? En dat vind ik heel interessant en ik probeer mensen heel snel te doorgronden. Omdat ik dat interessant vind, maar ook om ze gelijk te kunnen waarderen, kan ik ze vertrouwen?. Kan ik die persoon vertrouwen, kan ik hem niet vertrouwen Wat? Wat? Wat is de reden dat iemand dit zou kunnen doen? Ik ga niet gelijk denken van oh wat vervelend. Nee, nee, ik ben wel op de MBO opleiding ben ik best wel gepest.

GW: Dat neem je wel mee.

EV: Ja, dat was, dat was echt niet leuk. Dat was weuh, de jongens waren mij echt aan pesten. Ik was zelf volwassen aan het worden, met m'n lichaam, en dan pestten ze me over mijn borsten. Vooral. Ja, daar heb ik dat wel meegemaakt, op het MBO, dan probeerden ze me met te minimaliseren. Daar heb ik heel veel van geleerd denk ik hoor, want dat liet ik nooit meer gebeuren.

GW: Ben je daar in je eentje doorheen gekomen? Of heb je daar wel hulp van je zus voor je moeder of van een docent?

EV: Nee, niet echt, wel zelf ook echt veel zelf uitgedokterd. En mijn zus kon me eigenlijk ook niet helpen want dat was ook een beetje een buitenbeentje op die Theresia. zij had het wel eerder meegemaakt, maar ze had er ook niet echt een oplossing voor. Maar op het MBO heb ik dat meegemaakt, ja, dus eerder, dus inderdaad, ik denk dat dat geholpen heeft dat het daarna niet meer gebeurt.

GW: Ik kan me ook voorstellen dat je alert wordt op signalen om je heen. Waar moet ik rekening mee houden? En wat kan ik verwachten? En wie heeft het goede met me voor? En waar moet ik op mijn hoede zijn?

EV: En hoe groepsdruk en zo ontwikkelt. En hoe mensen dus meelopen. Er zijn mensen, meelopers de mensen die meelopers kunnen beïnvloeden, die kunnen veel meer macht krijgen. Best wel snel. Dus ja, hoe kun je zelf meer macht krijgen? En toch een prettige omgeving hebben en ook mensen in jouw corner krijgen zeg maar en daar ben ik wel mee bezig. En ik vind het ook met sollicitatiegesprekken enzo en met de eerste maanden proeftijd, ben ik ook heel veel bezig met mensen, want je kunt in één maand echt heel goed weten wat mensen wel en niet kunnen en hoe ze zijn in één maand. Eigenlijk in drie weken weet je t al en dan kun je je dat al bepalen. En er zijn heel veel mensen die zeggen nee nee, die proeftijd is te kort. Nou, die is al lang zat hoor.

GW: Als het er niet in zit, komt het er ook in drie maanden niet uit. Nee, nee. En als het er wel in zit en of dat nou negatief of positief is, dan zie je dat ook wel. Want er is altijd wel een situatie waarin.

EV: En als ik merk dat dat iemand niet oprecht is, kan ik heel hard zijn. En dan is het no mercy. Toen ik hier kwam heb ik echt heel veel mensen ontslagen. Toen ik doorging naar Outbound, toen heb ik vier shiftleaders ontslagen. Allemaal eigenlijk nou drie trouwens, want er waren er vier en ik heb er 1 gehouden

GW: Maar ook omdat je het gevoel had dat ze niet...

EV: Liegen! Omheen draaien, slechte keuzes maken, achter slechte keuzes blijven staan. Niet met de beargumentatie komen. Niet de feiten weten, ook niet bereid om welke feiten te achterhalen of niet. ze kunnen het niet, dan vraag ik wat is er dan precies gebeurd en dan niet weten wat er is gebeurd en dat ik er in vijf minuten wel kan achterhalen denk ik. Als ik het wel kan achterhalen terwijl ik hier net ben en jij moet, jij zat er middenin en je weet niet wat er is gebeurd. Dan snap je er gewoon niets van. En dat ga ik allemaal checken. En heb ook een site controller, die is hier één maand geweest, heb ik binnen een maand ontslagen, de IT manager, teamleiders meerdere. Ik heb echt wel, ik vind het niet moeilijk om keuzes te maken als het terecht is. Dus dat komt wel door die periode denk ik. En dus ook hoe ik tegenover Maurice bij Michael Kors tegen hem op ben gekomen.

GW: Jij drukt mij hier niet in een hoekje en laat mij je vuile werk opknappen. Hoe was dat toen je hier eerst kwam werken? Want het was natuurlijk een startende operatie. Er was van alles niet, even XPO kennende... Dat was niet even goed.

EV: Hier had ik weer heel veel vrijheid.

GW: Nog meer dan bij Michael Kors?

EV: Ja, alleen wel op andere aspecten, bijvoorbeeld met de uitzendbureaus en met de competenties, Ik was dan bezig met een competentiematrix maken, omschrijven welke functies, welke, wat er van wordt verwacht per functie, SOPs, werkinstructies, ook wel veel gelijkaardige dingen als bij V&D . Maar niet zozeer om het voor de retailer te verbeteren, de situatie, want ja, dat is HRM zn pakkie an. En dat is wel anders aan een 3PL. Maar op zich had ik dat wel snel door, van ok, dit is het verschil, het verschil is of je werkt bij de retailer of of je werkt bij een 3PL. Maar dan kun je daar ook nog heel veel dingen doen. En we moesten ook heel veel bouwen, dus we moesten die lijnen, die moesten we bouwen, inrichten en dat was toch veel complexer dan die stations die we hebben gebouwd in, bij Michael Kors. Dus dat waren conveyors, en euh, dus ik was heel veel met de engineer bezig. En ondertussen deed ik een beetje de overhead taken van de Outbound warehouse manager. Er was een Outbound Warehouse Manager, en er was een Retouren Warehouse Manager. En ik kwam later en toen heb ik het stukje van retouren van hem overgenomen. Maar ja, toen kwam, de eerste rolcontainers kwam bij wijze van spreken een week voordat ik daar kwam werken, van retouren. Maar mijn teamleider Lena, die was al wel naar andere vestigingen geweest, van H&M XPO site, in Engeland was ze geweest om te kijken hoe ze daar retouren verwerkten. Dus dat was al wel op gang, ze had al dingen en inspiratie opgedaan en het daar gezien hoe het moest werken. Toen ik hier kwam, stonden er al vier stations. Maar de eerste lijn was toen nog niet gebouwd. Dus die kwam toen...ja, dat was toen de vraag, wanneer komt die, want we hebben die dan nodig en dan ga ik al plannen, forecasten, daar deed ik toen ook heel erg wat ik daarvoor bij V&D Deed, ok, hoeveel retouren komen er wanneer binnen, dus wanneer moet er iedere keer een lijn bij worden gebouwd. ? Want we gingen nooit alle lijnen in een keer bouwen, er moest eerst volume zijn voordat we die lijn gingen bouwen. Want dat kostte weer geld natuurlijk. Dus euh, maar dan moest ik op tijd zeggen van oh, ja, dat was eigenlijk iedere keer moest er weer een lijn bij en dan had je weer een lijn af en dan moet je weer gaan over voor een volgende lijn. En dan was het van ja, maar nu moeten we er twee hebben want anders....dus dat was meer het uitdagende en dan ook gelijk, gelijkwaardig ook het personeel opschalen en dat Lena ook steeds meer dingen ging delegeren, want dan zei ik, op een gegeven moment, je moet dingen zelf doen maar dan moet je steeds meer gaan delegeren, dan gingen we een nieuwe functie creëren, dat was dan assistent coördinator. Hoe gaan we die nou trainen? Dus ik was eigenlijk Lena aan het begeleiden, echt 1 op 1 was dat? En dan zat ik gewoon met Lena op het teamleidereiland en dan waren we dat allemaal aan het uitdokteren en dan liepen we over de afdeling, ging kijken hoe we het allemaal gingen inrichten. Het was ontzettend leuk, dus daar was wel genoeg uitdaging. En ik had eigenlijk heel veel vrijheid en daar kon ik, en daarnaast deed ik nog alle sollicitatiegesprekken van de Outbound manager, die warehouse manager had het te druk dus die kon geen sollicitatiegesprekken doen. Dus ik heb alle teamleiders sollicitaties gedaan van Outbound.

GW: Dus jij hebt alle teamleiders aangenomen voor Outbound, maar wel op basis van een bestaand competentie profiel? OF had je dat dan ook zelf geschreven?

EV: Of nou de teamleider functie? Dat was al wel een beetje duidelijk wat die moesten doen op zich, dus het was meer competenties voor de warehouse medewerkers. Dus je moet iets verzinnen, je moet iets benoemen van hoe...je moet een indeling maken van competenties. Eerst hadden we maar één competentie en die persoon kon alles! Maar ja, dan werken er maar vijf mensen op de afdeling. Maar op een gegeven moment, dan moet je dat gaan onderhouden en moet je daar op gaan zetten, moet je de uitzendbureaus in de systemen laten opnemen? Dus heb ik ook een voorstel gedaan voor Outbound, want ja, wat noemen we picking en packing. En dan, want eerst vroegen we alle mensen op naam aan. Dan zeiden we, ja we willen Jantje, Pietje, Klaasje zeg maar. Ik zeg ja, maar dat gaat niet want je gaat straks een pool hebben van zoveel mensen, dus eigenlijk al heel veel dat workforce management, dat vond ik heel leuk. Dus dat heb ik heel veel gedaan. Ook voor Outbound heb ik dat gedaan. En Inbound en dan de sollicitatiegesprekken. Dus ik deed wel meer dan alleen retouren implementatie.

GW: En qua collega's toen en leidinggevend en de mensen aan wie jij leiding gaf?

EV: Ik gaf dan aan Lena leiding, dat was ook een meid. En ik rapporteerde dan aan de site manager, dat was Bart, een man en mijn gelijkwaardige collega was Perry. Dat was ook een man en zijn voorganger ook.

GW: En hoe ging dat in de samenwerking?

EV: Ja, ik denk wel dat zij dachten van, die eerste was heel vriendelijk een hele zachte, hele prettige vent. Dus die vond het wel oké. Die liet mij een beetje mijn ding doen, dus die had verder, die had daar verder niks geen gevoel bij. En hij ging ook wel mee in mijn ideeën, maar dat was wel oké. En Bart, de site manager, die zei van Estelle, je moet ervoor zorgen dat als je op de afdeling, hij had Lean Black Belt, als je op de afdeling komt, moet je in één keer kunnen zien hoe het met de afdeling gaat. Dus productiviteit, kwaliteit, capaciteit, je moet alles zien, van hoe gaat het hoe. En iedere dag moet je dus ook weten hoe het gaat en wat ga je er aan doen om de productiviteit te verbeteren. Dus dat was eigenlijk, dus dat heb ik ook gedaan, ik heb als eerste afdeling een heel rapport geïmplementeerd waar iedere dag een vernieuwde status update op kwam, zo heb ik dat helemaal opgestart, dagopstart meetings en zo.

GW: Coachte hij jou daar ook in?

EV: Nee. Wel dit moet je doen, maar niet zó moet je het doen. Dus dat werd gewoon helemaal aan mij overgelaten. En ook over hoe ik dat moest doen met de uitzendbureaus. Hij kwam af en toe boos een uitzendbureau binnenlopen van en waarom hebben jullie niet genoeg personeel? En dan waren ze daar helemaal in shock en dan liep hij weer weg. Dus ik vond het heel leuk om voor hem te werken, want hij was heel erg recht voor zijn raap, heel direct en ook eerlijk, oprecht zeg maar he. Niet draaierig of zo. Geen agenda. Gewoon een hele aardige vent. Echt een hele aardige vent en ook heel competent. Dat vind ik ook wel belangrijk, dat ie ook goed is in z'n werk, dat die dingen goed kan als leidinggevende want ja, anders dan heb ik er ook niet veel aan.

EV: En die tweede, die nieuwe warehouse manager Outbound, Perry, ja, dat was een beetje. Die vond ik niet zo goed. En die was ook niet zo sympathiek en die vond mijn ideeën allemaal maar een beetje nutteloos. Dus dat hele hele competentieverhaal, dat werd ook niet onderhouden. Dus dat had ik meegeholpen op te zetten, dan ging ik dar zelfs in de avonddienst op dat teamleideriland zitten en met die teamleiders mee invullen welke medewerkers welke competentie hebben en de dag erna weer. Maar hij stond er niet achter en het werd niet onderhouden. En toen zei ik van, maar Perry, als je dat niet gaat overnemen, dan stop ik er ook mee en dan laat ik het nu aan jou over. Dan ga ik verder focussen om de retourafdeling nog verder te ontwikkelen. Maar let wel, straks ontstaat er een enorme gap, want dan doe jij het zo en dan moet doen we het bij retouren zo. En eigenlijk, hoe je het bij Outbound doet, ja, ik zou dat niet doen, maar dat is niet mijn pakkie an. En de site manager, die had ook zo iets van ja maar, je moet ook een beetje zelf bepalen hoe je het wil doen. Ik ging niet tegen Perry zeggen dat ie het moest doen zoals ik het zei. En ik ging ook niet tegen de site manager zeggen van ja maar Perry moet het zo doen. Ik zei ook van ja, kijk, ik zei op een gegeven moment van, ik denk dat ik me nu wat verder terug ga trekken uit het hele Outbound, want ik heb het uitgerold, uitgelegd, ik heb ze meegeholpen. Ik heb notabene zelf de teamleiders die ik heb aangenomen voor hem heb ik ook nog eens getraind en het samen met ze gedaan en nu denk ik dat het overgedragen is. En toen zei de site manager ook ja, inderdaad en euh...Toen zei ik en nou ga ik me weer richten op retouren, En die ging ik steeds verder ontwikkelen.

GW: Maar twee vragen: Wat was zijn motivatie, die Perry, om die competentiematrix niet verder uit te rollen? En: had je ook aan de sitemanager, want dat gap verhaal klinkt mij heel erg logisch in de oren, je hebt twee afdelingen waarvan je zou zeggen toch wel wil dat die ongeveer hetzelfde werken en op het moment dat die dat niet doen, ja dan gaat het uit de pas lopen met elkaar.

EV: Maar we zaten een beetje in een crisissituatie, want we moesten in één keer van zoveel ploegen naar zoveel ploegen en veel meer volume, we hadden geen shiftleaders verkocht dus die teamleiders die liepen alleen in de shift soms, 24 - 7. En toe hadden we een warehouse manager als shiftleaders aangenomen. Bij Outbound was het allemaal nogal eugh chaos, we verloren heel veel geld. Uiteindelijk heeft het ook zijn baan gekost, van de site manager, Bart, die is toen naar Venlo gestuurd dus met andere woorden...het zwarte gat, aanvaring met Mauro gehad. Dus het was wel ja. Het had denk ik ook geen zin om te pushen, want ze waren niet in dat stadium. Je moet zeg maar een soort maturiteit hebben om op die details te willen letten, als je alleen maar bezig bent met shit opruimen. Dan denk ik van ja, maar misschien kun je ook aan de andere kant beginnen. Eerst structuur brengen en dan proberen vanaf nu dat het goed gaat. Maar dat is ook een andere manier van dingen oplossen denk ik, problemen oplossen en hoe doe je dat. En ik dacht van ik laat het maar gewoon zo, want ik snap best dat het een uitdaging is. Ik had ook toen niet het idee van goh, ik kan het beter. Misschien dat ik het anders had aangepakt, maar ik vond het al behoorlijk complex. We hadden ontzettend veel ITproblemen met die pocketsorter, en daar zat heel veel automatisering en ik begreep die automatisering niet. Die pocket sorter en al die conveyor systemen, ik begreep niet hoe dat werkte, dat was echt heel, heel complex. Dus dan zou ik me eerst daar helemaal in moeten gaan verdiepen, voordat ik dat beter zou kunnen, überhaupt, dus ik dacht nog van, ik ben nou warehouse manager, ik ben hier happy, ik zit in Tilburg, ik ben blij met m'n baas, het is goed zo. En als hij niet mee wil, dan wil die maar niet mee. En ik wil het ook niet van hem overnemen. Dus het is wel even goed zo.

EV: Maar goed een jaar later, nadat ik er een jaar werkte, heb ik het wel overgenomen, eerder al denk ik, een paar maanden daarvoor. Ik heb eerst Inbound er bij gedaan en toen heb ik Outbound er bij, werd ik Operations Manager, heb ik een jaar gedaan, ongeveer halverwege het jaar toen ik Outbound er bij heb gekregen heb ik de Retail operatie als interim overgenomen. Er bij, want Maaïke die trok het niet meer en die werd toen CI. Dus toen heb ik een retail er bijgedaan. Maar dat was wel een soort van interim. En toen hebben we een nieuwe site manager gekregen, en ondertussen heb ik drie verschillende, want er was nog een andere operations manager tussendoor, Aldo heette die, die wilde eigenlijk site manager zijn, maar die was aangenomen als Operations Manager. Die had de ambitie om site manager te worden en hij vond dat dat niet snel genoeg ging. Toen kreeg die ook weer een clash met zijn leidinggevende, oh, met Luc! Dus toen was die ook weer doe, kon ie zijn spullen pakken en was ie weg. Kwam Luc me opzoeken op de retourafdeling, zei hij nou ja, Addo is weg, je kan geen doe meer zeggen want ik kon je niet vinden.

GW: Hoe lang is Luc uiteindelijk site manager geweest hier? Na Bart is er nog iemand.... Joris heeft hier natuurlijk nog gezeten.

EV: Joris, Bart, Joris, Aldo, en Luc.

GW: Aldo was, nou ja, dat was niet lang.

EV: Ik denk dat Luc, die was hier al toen ik...toen ik nog, was ik toen nog warehouse manager retouren? IK denk het wel. Die heeft zich twee maanden, twee jaar bemoeid. Maar hij is niet twee jaar site manager geweest. Hij was business units director eerst denk ik maar in België. Ook toen kwam hij hier alleen om te helpen ofzo. Maar toen was hij niet verantwoordelijk. Naarmate hij ging helpen werd hij dus verantwoordelijk. Als BU Director. Hij is ook een periode dan BU Director geweest, dat er inderdaad geen site manager was. En dat was de tijd dat Aldo hier was en ook Joris. Uiteindelijk heeft Luc gezegd, Maaike gaat aan mij rapporteren. Dus niet aan Joris, want dat kon Joris nog niet aan, want die was hier nieuw. En toen zei Luc van Estelle, jij blijft nou de Outbound Online doen, van H&M én jij pakt de Retail er bij. En dan Joris, jij gaat nou alleen New Brands Online doen, als site manager. Maar ik rapporteerde niet aan hem. eerst niet en later wel. Maar eigenlijk ook niet want ja, dat was een beetje een rare situatie...Bij Joris had ik zo iets van Joris, die snapt het toch niet, dus heeft heeft helemaal geen zin om die iets uit te gaan leggen. Dus ik had ook zo iets van ja, ik kan jou wel alles gaan uitleggen, maar ik heb het al druk zat met mijn operatie runnen. Dus dan moet ik jou alles gaan leren en ik vond het gewoon verspilde moeite, want hij zou de senior persoon moeten zijn en een beetje een beeld moeten hebben van wat we moeten doen. En hij was alleen maar bezig met met soft management zaken. En dat is natuurlijk belangrijk, maar daar ben ik ook mee bezig, ik ben ook mee bezig dat mijn personeel tevreden is en dat we veilig werken en...maar ja, hij begreep niet zeg maar hij zat bijvoorbeeld, dan zat ie, in de Finance Meetings, de wekelijkse finance meetings, zat ie een muzikje op te zetten en zo. Dus die was helemaal niet inhoudelijk bezig met het financieel forecasten, dus en ook niet inhoudelijk met de operatie. Dus ja, ik kon er niet zoveel mee, met Joris. Daar kon ik echt helemaal niks mee.

GW: Dat lag absoluut niet in één lijn met jouw ideeën over hoe je een site aanstuurt, hoe je verantwoordelijk bent.

EV: Eigenlijk, de enige momenten dat ik met hem sprak was als ik iets van HR nodig had en HR niet mee wilde werken.

GW: Dat is een heel verschil met wat je eerder zei over Bart, de site manager die er daarvoor zat, waarvan je ook echt zei, ja, die wist gewoon hoe het in elkaar zat.

EV: En Luc was ook een hele goeie. Die weet ook heel goed hoe het in elkaar zit, en dat zag ik al meteen, daar kon ik heel veel van leren. En daar heb ik dan ook gelijk respect voor. Luc heeft mij echt heel veel geleerd, die heeft mij eigenlijk helemaal ingewerkt, als Operations Manager en eigenlijk ook site manager. Want die aspecten die, daar heeft hij me overal bij betrokken, bij Finance, en bij alle commerciële onderhandelingen en al die zaken.

GW: Want naarmate het hier meer groeide, had jij toen ook meer het gevoel van ik wil hier meer verantwoordelijkheid of ik wil hier verder groeien?

EV: Niet per se, nee. Toen ik 1 jaar dan warehouse manager was van retouren, vond ik het hartstikke leuk. Ik had het heel erg naar mijn zin. Luc heeft mij gevraagd of ik Outbound er bij wilde doen. Want ik was daar nog een beetje huiverig voor, vanwege de complexiteit van die automatisering. Uiteindelijk heb ik ook geleerd hoe dat werkt, ja niet tot in detail, maar dat hoeft ook niet als Operations Manager. Bijvoorbeeld Tim die wet er veel meer van, maar ja, die is zelf Wave planner geweest, die heeft die machine aangestuurd.

GW: En uiteindelijk, dat hoeft ook niet, je moet snappen wat het betekent als het niet goed gaat, meer dan dat je exact moet weten hoe het apparaat in elkaar steekt.

EV: Maar toen kwamen er wel heel veel IT problemen er uit. Maar toen was het tijd om te reorganiseren dus alle personele problemen op te lossen. Dus ik kwam er ook wel op het goede moment denk ik, want de grootste ITproblemen waren er al uit. De communicatie tussen IT en Duurkop, dat is het pocketsorter en conveyorsysteem. Maar daar had ik wel heel veel o er geleerd, want iedere dag zat ik ook in die IT calls en zo, met Bart, terwijl ik niet verantwoordelijk was voor Outbound. Maar ik zat er altijd bij. En dan pik je toch wel meer op dan je denkt. En ondertussen, eigenlijk wist ik toch heel veel er van, uiteindelijk.

GW: Maar is dat ook iets wat je met Luuc besproken hebt? Dus toen hij jou vroeg om warehouse manager Outbound erbij te gaan doen denk ik, dus Operations Manager te worden. Dat je toen ook hebt aangegeven waarom je zelf vond dat je er misschien nog niet klaar voor was?

EV: Ja, ik heb denk ik wel gezegd van oeh, dat is wel een grote verantwoordelijkheid. En ik weet nog niet hoe al die systemen werken en zo...Maar toen zei Luc: Ja, maar jij weet á het andere, weet je wel hoe het werkt. Je weet alleen dat kleine aspect niet. En ik denk dat je er klaar voor bent. En toen dacht ik, kreeg ik zelfvertrouwen en dacht ik nou ja, inderdaad, dan euh, da's goed, dat ga ik dan doen! Wel eerst even thuis..... Ik heb wel even laten bezinken eerst, van euh, dan zeg ik van dat laat ik morgen wel weten, wat ik ga doen. Maar wat verwacht je dan allemaal van mij? Die vragen heb ik wel gesteld.

GW: Stel je voor dat, stel je voor dat Joris jou die vraag had gesteld. Was dat anders geweest?

EV: Ja. Ja, dan had ik, ja, ik weet niet, dan had ik zo'n gevoel gehad van euh...moet ik nou jouw problemen gaan oplossen of zo. Voor sommige mensen wil ik gewoon niet, die wil ik gewoon niet helpen op de een of andere manier.

GW: Het zit hem ook in de intentie, wat jij vertelde, Luc die gewoon zei: Ja maar Estelle, je bent er klaar voor en je kan dit. En dat is een andere insteek dan...

EV: Ik heb een probleem en dat moet jij voor mij op gaan lossen. Want dat is het ook van ok, dus dan moet ik jou uitleggen hoeveel moeite het kost om dit probleem op te lossen. Terwijl bij Luc weet ik, ok, hij heeft vertrouwen in mij, dat ik, dat ik het kan. Maar hij gaat niet dan lopen zeggen van ja euh, het gaat niet goed. Nee, dat weten we al dat het niet goed gaat. Waarom vroeg je mij ook alweer? Ja, dan denk ik, ik denk, dat had ik denk ik niet gedaan. .

GW: En toen jij....Want jij was denk ik de eerste vrouwelijke sitemanager, ook de eerste operations manager denk ik binnen XPO?.

EV: Volgens mij was ik niet de eerste, of tenminste toen ik er kwam werken was er nog een andere sitemanager, hoe heet ze ook alweer, met kort haar? Die kwam van, die ging naar Eindhoven...Celine. Ja, eigenlijk wist ik niet echt heel wat van andere vestigingen af. Nee, ik was inderdaad hier, dit was de wereld. Toen werd ik site manager en dan word je ineens uitgenodigd voor zo'n senior management borrel. En dan denk ik oh awkward. Dat kost allemaal tijd, ik heb hier genoeg te doen. En dan zie je in een keer andere mensen, en dan denk ik van oh, goh, welke mensen werken er eigenlijk allemaal verder bij XPO? Geen idee! Maar het was wel, maar zij was al Operations Manager geloof ik en of, en toen was het van maar wanneer ben je nou site manager en wat is het verschil met Operations Manager dus ik denk niet dat ik de enige was. Maar misschien één van de twee en sowieso de jongste.

GW: Heb je daar ook reacties op gehad?

EV: Van wie?

GW: Van collega site managers of van de business unit directors, of Mauro of Bert?

EV: IK zit te denken, we hebben ook nog een Bert gehad hier, die de leiding had. Maar dat was een andere Bert. Ja, inderdaad. Die had het van de implementatie director overgenomen destijds. Maar nee, mijn wereld bestond er een beetje uit Luc En dat was het eigenlijk. En dan fladderden daar nog zo'n Aldo en een Joris in de periferie. Maar verder ben ik gewoon bezig met mijn ding. En ik was niet echt heel erg extern gericht, totaal niet. Ik had ook geen contact met andere site managers. Want ik was toen nog Operations manager natuurlijk. maar toen ik site manager werd, toen begon het. Toen ben ik, ben ik mee gaan doen met het Red Management programma. Dus toen werd ik meer bekend met andere collega's en met die business unit bijeenkomsten. En ik kende wel wat mensen, omdat die hier waren geweest. Engineers van het hoofdkantoor en Wim en euh, die waren hier geweest, dus ik kende wel wat mensen. Bijvoorbeeld Remco of zo, want die zijn dan bij mij langs geweest en hebben met mij kennisgemaakt, want heel veel mensen wilden allemaal hier langskomen. Dus de mensen die in ieder geval allemaal hier langs waren geweest, die kende ik. Maar er werd wel gezegd van, zo, jij gaat hard met je carrière, het gaat snel. En hoe gaat het nou met je. Dat wel.

GW: En dan vanuit een oprechte belangstelling?

EV: Ja, dat denk ik wel. Dat waren natuurlijk ook allemaal mensen die ik al kende natuurlijk. IK ga bijvoorbeeld op een borrel of zo, ga ik niet met mensen praten waarvan ik denk ieuw, daar krijg ik een beetje een naar gevoel bij. Daar ga ik gewoon niet mee praten, die ontloop ik gewoon. IK ga veel liever bij de gezellige mensen staan!

GW: En in de Business Unit? Want je hebt dan ineens wel zeg maar collega's, Jori bijvoorbeeld. Ik weet niet of jouw, is de BU bij jou nog gereorganiseerd in de tussentijd.

EV: Ja, meerdere keren, maar ik had eigenlijk helemaal geen contact met andere sites. Helemaal niet. Ja, en nu, dus nu wel dan, dan heb ik Jori, maar die zie of spreek ik eigenlijk ook alleen maar als we die BU Review hebben. Review, En af en toe stuurt hij wel eens een mailtje dat hij een conveyor wil lenen of zo, maar dat is het wel. Meer hebben we eigenlijk niet, of nou ja, met die X-team dingetjes, maar verder heel weinig.

GW: En toen jij voor de eerste keer naar zo'n top 100 of Top 40 meeting was het toen geloof ik nog, moest, wat vond je daarvan? Hoe heb je dat ervaren?

EV: Ik vond het wel indrukwekkend dat het zoveel mensen zijn. Ontzettend veel mensen, ook in hoge functies, dus ja, het is wel een totaal andere omgeving dan waar ik dagelijks was, zeg maar. Dan probeer ik me gewoon een beetje van mijn goeie kant te laten zien en wel op mensen af te stappen en gesprekken te voeren. En dan ben ik een beetje aan het rondkijken

van ja, wie ken ik nou eigenlijk. Ik ben niet zo van oh laat ik nou eens even veel energie in netwerken gaan steken. Ik ben niet echt een netwerker, van ik wil graag netwerken. Mijn zus zegt oh ja, ik ga netwerken. Nee, ik wil helemaal niet netwerken. IK wil een leuk gesprek hebben en als dat dan ook zeg maar een connectie oplevert waar je later nog iets aan hebt oplevert, is dat mooi meegenomen. Maar profileren om het profileren, nee, daar heb ik helemaal geen behoefte aan. Nee. En Luc, die probeert me altijd wel een beetje naar voren te schuiven met dat soort dingen, rondleidingen te geven voor nieuwe belangrijke potentiële klanten. En die wil dat ik meer zichtbaar ben. En ook met die sharing best practices, dat soort dingen, wil hij dat ik dat meer doe. Maar ik heb daar zelf niet per se behoefte aan. Ik vind het gewoon prima met wat ik hier nu doe. En als ik zeg maar dingen wil ondernemen, dan zijn ze meestal om het hier beter te maken. Dus mijn focus is ook echt hier. Dat is wel wat Luc altijd wel als kritiek heeft, dat ik niet, dat ik altijd terug ga mijn eigen scope, en dat ik daardoor zeg maar, ik baken heel duidelijk mijn scope af altijd. Zodat duidelijk is wat moet ik doen en wat moet jij doen? Want dan is het ook heel duidelijk wie welke verantwoordelijkheid heeft. Want ik heb ook een hekel aan als mensen dingen op elkaar af schuiven en zo. Niet met feitelijke onderbouwingen komen, want zo kun je, kijk want als het nu even over mannen en vrouwen gaat. Er zijn mannen die komen gewoon overal mee weg, en als je dus afspraken maakt en je bakent alles af en je bevestigt alles, dan heb je daar geen last van. En dan kun je gewoon dingen beargumenteren. En dan kun je altijd winnen. En dat hoeft niet bij iedereen, maar ik herken wel snel bij die dat wel moet, die radar staat aan. En soms doe ik het ook niet, want dan word ik een beetje lui en dan vergeet ik om de afspraak op papier te zetten en de dingen te bevestigen. En dan denk ik, ah, zie je, ik had er toch gelijk in. Dat is ook niet erg, want dan weet ik weer van de volgende keer van oh, maar dan denk ik wel van ok, hoe ga ik dit terug draaien? En anders met een ander onderwerp. Maar ik zal winnen, dan word ik wel competitief. Maar normaal ben ik niet zo, want ik ben niet per se competitief ofzo, met collega's. Het gaat ook niet om het winnen, het gaat erom dat het correct gaat. Ja, het moet gewoon juist gaan. En ik wil iedereen helpen. Maar mensen moeten geen misbruik maken van de situatie of mij in een kwaad daglicht zetten, terwijl ik dat niet, terwijl dat niet zo is.

GW: Heb je die neiging eerder bij mannen? Of is het inmiddels iets wat je altijd toepast?

EV: Altijd wel, want het is, vrouwen kunnen dat ook doen.

GW: Maar omdat je ook begon met er zijn van die mannen, die komen overal mee weg.

EV: Omdat hier meer mannen werken, dat is het m meer denk ik. Maar vrouwen die kunnen, vrouwen zijn ook slinks vaak, hoor ik. Ik ga niet met zoveel van , ik heb ook gewoon meer mannelijke vrienden en zo, vriendengroepen waar ook mannen in zitten.

GW: Maar jouw MT bestaat voornamelijk uit vrouwen.

EV: Voor de helft.

GW: Nou, dat is voor XPO begrippen voornamelijk he, disproportioneel.

EV: Ja, dus die kunnen wel af en toe een beetje draaien. Dat doen vrouwen ook wel hoor, alleen nog misschien op een andere manier. Dan zeg ik, jij ging dit doen en dan ga ik het weer opschrijven. Dan zeg ik ja, maar jij zou dit doen. Je moet een beetje de balans vinden van waar ligt wie z'n verantwoordelijkheid? Maar ja, je kunt niet, zeg maar als één blijven wachten op de ander, want dan zitten we met z'n allen op elkaar te wachten en dan gebeurt er dus helemaal niets. Dus ja, maar ik denk, ik blijf wel heel snel weg van nare mannen of vrouwen, daar blijf ik gewoon van weg. Als ik daar mee te maken zou krijgen, dan zou ik ook gelijk, dan zou ik ook gelijk zeggen van ik vind dit niet, dit werkt niet, dit vind ik niet tof. Dat zou ik wel doen ja. Ik geef ook als ik iets niet leuk vind, dan zeg ik dat gelijk. En dan voel ik me daarna soms een beetje van had ik dat wel kunnen zeggen? Vooral als het dan in de hiërarchie is. Als het je leidinggevende is, kun je dan wel dat voor dingen zeggen? Maar ja, bij mij, ik zeg het gewoon, ik kan dat ook niet tegenhouden. En dan denk ik later wel van. Had ik dat kunnen zeggen? Of misschien op een andere manier? Dat had dan vaak wel gekund maar achteraf denk ik van ja, boeien, nu heb ik het toch al gezegd. Het moest eruit, en dan merk ik wel of ik er mee weg kom of niet. En hier kom krijg ik er eigenlijk altijd mee weg.

GW: Inmiddels ben je hier ook de baas dus ze zullen wel moeten. Het feit dat je, je hebt een vrouwelijke operations manager, de CI manager is vrouwelijk, de facility manager is een vrouw. Zijn dat, is dat bewust gegaan? Of is het meer, iemand heeft talent ...

GW: Toen ik operations manager was en Luc mij vroeg of ik site manager wilde worden, heb ik gezegd, nou, toen twijfelde ik ook heel erg en toen heb ik gezegd, nou, wat verwacht je allemaal van mij? Ik heb ook gezegd, nou kijk, als ik site manager word, dan is één operations manager is niet genoeg. Ik heb het zelf kunnen ervaren en het is echt niet genoeg. Er moeten er twee komen, dus dan moeten er twee operations managers komen, anders dan euh, ja, dan hoef ik het niet eens te proberen, want ik moet ze sowieso ook allebei gaan opleiden. Dat gaat gewoon niet. En uiteindelijk maar goed ook, want Luc die werd in een keer director en toen was hij foetsie. En dan had ik het wel alleen, want hij deed dan nog wel een stukje sitemanager misschien weet je wel. Dus ja, nee, daar en ik wel blij mee, dat ik dat heb gezegd. En Leen, dat was mijn

beste persoon in de Retail operatie, die was stock supervisor, supervisor stock . Tim was al wel warehouse manager. Die was warehouse manager Outbound. Dus die had mijn oude positie. Lena had retouren en Tim had Outbound overgenomen. Dat lag voor de hand, dat waren mijn beste mensen. En een is een man en één is een vrouw, en Maaïke was natuurlijk al CI Manager. Want Maaïke was al een van de, toen, die was al Operations Manager natuurlijk, en die is tegelijk met mij begonnen hier, Die is begonnen hier als warehouse manager. Dus toen waren er twee warehouse managers vrouw en één man. En ik trok wel, ik was wel echt een team met Maaïke, want Maaïke die vond, dei vond die dingen van sollicitatiegesprekken ook belangrijk. Alleen dan voor de New Brands organisatie, die dingen met die uitzendbureaus en zo, dat vond ze ook belangrijk dus wij vonden dezelfde dingen belangrijk en er waren dus twee van de drie waren vrouw, toen al. En dan daarna is zij dus doorgroeid naar operations manager tegelijk met mij en dan naar CO manager. Maar toen was ik dus alleen operations manager. En toen zei ik ja maar dat gaat niet, dat moeten er echt twee zijn. En dan Victoria, die was ook al aangenomen door Luc. Dus ik denk dat Luc ook de voorkeur heeft voor vrouwen.

GW: Misschien moet ik die ook nog interviewen hahahaha. Heb je het idee bij Luc dat je, hij heeft je gevraagd om operations manager te worden en daarna om sitemanager te worden, en dat doet hij niet als hij er geen vertrouwen in heeft, Luc een beetje kennende. Als jij nu veranderingen door wil voeren binnen de site, wat grotere, ingrijpendere veranderingen. Heb jij dan het idee dat je Luc echt moet overtuigen van waarom je dat wil?

EV: Nee. Nee. Als ik ideeën had, dan vertelde ik die maar dan was ik er al gaande al wel mee bezig. Maar ik overlegde wel meer dingen met hem denk ik. Omdat hij ook vaak contact zocht, ja, wij hadden gewoon vaak, vaak niet per se geplande Bila's of zo, maar gewoon gesprekken. Die kon je ook gewoon tegenkomen en dan gingen we weer ergens over praten, iets wat er op dat moment van toepassing is. Hij zat ook niet de hele dag vast in meetings of zo en dat is nu natuurlijk ook wel anders. Ik ook niet, eigenlijk, want ik ben ook niet echt van de meetings, de hele dag meetings hebben, dus dat was meer een beetje van ja, je komt elkaar tegen en dan.

GW: Want hoe is dat nu met Sjoerd?

EV: Nee, Sjoerd, weet ik niet. Die zit de hele dag in meetings. IK baalde wel dat Luc Operations Director werd. Maar mijn vriend zei toen Estelle, dat had je kunnen verwachten, want die wilde Tilburg niet voor niks loslaten. Die wilde Tilburg gewoon loslaten, die wil gewoon iets anders gaan doen. En die heeft er zo twee jaar of anderhalf jaar had gezeten. Dat gaat niet zo blijven. Dus er is een reden, er is ook een reden voor, hij wil dingen overdragen, hij wil dingen delegeren. En dat deed ik bij Lena ook.

GW: Het is precies dezelfde traject he. Dat doe je ook omdat je zelf je handen vrij wil hebben om ergens aan te gaan werken. Je doet dat ook alleen maar met mensen waarvan je vertrouwt dat ze het aankunnen wat je wat je ze laat doen.

EV: Ja, dus dat was al aan het gebeuren. Dus ja, toen dacht ik hmm ok, en dan komt er een andere BU Director. Ik dacht nou ok, afwachten he. Maar Sjoerd is wel competent. Want ja, en maar Sjoerd weet niet zoveel van hoe het hier gaat. Maar omdat die hij zeer competent is, dan ga ik wel dingen vertellen want dan weet ik ook dat het kwartje valt? Dus ja, ik vind het nog steeds jammer dat Luc weg is, maar Sjoerd, ook prima. Maar ik ben wel een beetje van, ja, ik ben wel een beetje mijn eigen onderneming aan het voeren, het is wel gewoon een beetje mijn site en ik moet het hier regelen. Als ik ergens tegenaan loopt, dan kan ik Sjoerd vragen of Luc, die mag ik ook steeds bellen, en die bel ik ook nog wel eens.

GW: Jullie hebben toch eigenlijk met een klein clubje destijds de boel hier echt op poten gezet en dat schept een band. Als je nou naar de afgelopen vijftien jaar werkend leven ongeveer kijkt, heb je dan echt ervaren dat je op een andere manier behandeld wordt omdat je vrouw bent?

EV: Ja.

GW: Waar zit dat in, hoe uit zich dat?

EV: Ik denk dat een deel van de mensen misschien toleranter zijn, dus dat een vrouw dingen harder kan zeggen. En andere mensen denken dat dat ze, dat je geen bedreiging bent ofzo. Of dat, hoe zeg je dat, als ...sommige mensen zijn concurrerend, die concurreren, en dat zit veel meer in de mannelijke aard om te concurreren met collega's. Mij boeit het niet, maar en die die denken denk ik bij een vrouw eerder van dat ga ik wel winnen.

GW: Je wordt minder als een bedreiging gezien, minder als een potentiële concurrent?

EV: Ja, totdat ze mij leren kennen. En dan denken ze van oh...Wim Lambrichts bijvoorbeeld, die zegt gij bent niet te schatten, zegt hij. Want die ga ik ook niet uit de weg he, dat heb ik hier toch op de vloer flinke conflicten mee gehad!

GW: Want laten we wel zijn, Wim is niet de meest vrouwvriendelijke.

EV: Eigenlijk mag ik hem wel, dus ik mag Wim heel graag maar ik heb wel flink tegengas gegeven.

GW: Ik zie ook hoe Wim dat van tevoren niet helemaal inschat.

EV: Nee, ik denk dat als dat dan gebeurt, dat hij dat niet verwacht. Dat verwacht hij niet. En dan is het denk ik, dus het kan het een voordeel zijn, maar kan ook in je nadeel zijn denk ik. En die nadelen heb ik die nou echt ervaren? Niet dat ze me echt hebben beïnvloed of zo.

GW: Nee, want ervaren heb je ze wel, anders kon je ze ook niet benoemen. Maar dat wil niet zeggen dat je er ook direct last van hebt gehad

EV: Ja, dat is het meer

GW: Of dat je je er door hebt laten weerhouden.

EV: Ja, inderdaad, Dus het werkt in je voordeel en in je nadeel, allebei denk ik. Maar het is dus, het werkt dus zeg maar negatief als het dus invloed heeft. Als je je er door laat mee, als je je gedrag erop aan gaat passen of je je carrière of je gaat er niet zo hard tegen in. Want ik ben echt best wel hard vergeleken met andere vrouwen, merk ik, in m'n hockeyteam of zo, zeiden ze dat ook tegen mij dat dat zo was en dat ze dat ook niet altijd even leuk vonden. Dus ja, jawel, je hebt denk ik wel....Maar misschien is dat ook wel gekomen door die situatie op het MBO en zo. Je wapent jezelf dan toch. En als je één keer merkt dat dat werkt, laat je dat niet zo snel meer los. Dus ja. Ik weet niet, als ik nou een man was geweest hoe het dan was verlopen. Maar als het gaat om voorbeeld, mensen die een voorbeeld voor me zijn geweest, dan is dat wel op een bepaald moment wel mijn vader, toen hij me hielp. En mijn oom ook wel, want dat is ook wel echt iemand die betrokken is geweest en mij een beetje sturing probeerde te geven. Dat was altijd wel iemand waar ik een beetje tegen op keek, die had wel een bepaalde charme en hij was heel verstandig. Je komt natuurlijk ook niet voor niets op zo'n positie terecht als waar hij zat. Echt een hele hele leuke vent, mijn oom. Mijn andere oom ook wel, dat is echt zo'n ondernemend type. Mijn vriend is natuurlijk ook een ondernemer, maar ook Pascale is ook een heel belangrijk moment of voorbeeldfunctie. Want toen dacht ik ja, ik wil gaan doen wat jij doet en dan ben ik happy. En dat was echt een hele leuke leidinggevende ook, Pascale. Toen dacht ik wel, oh dit is wel heel leuk. Toen vielen de puzzelstukjes op hun plek, zeg maar. Want ik had natuurlijk wel veel leidinggevers gehad he, ook bij Van der Valk en bij Bolle en mensen van cateringbedrijven, die eigenaren waar ik dan mee sprak, en in Nootdorp en al die stage bedrijven. Ik had al wel... En Pascale vond ik toen wel, dacht ik wel van oh, dit is echt wel superleuk en daarna ook wel die projectmanager die het van haar overnam, dat was echt een hele competente. Die had ik nog gevraagd van wil je naar XPO Tilburg komen om daar mijn baas te worden, om site manager te worden? Die zei nee nee, ik werk nu hier en ik vind het te ver rijden maar ik vind het wel heel leuk dat je het vraagt. En toen een paar maanden later werd ik site manager, en toen zij hij hee, gefeliciteerd Estelle, goed gedaan. IK had tegen Luc gezegd, oh, ik weet nog wel iemand. En daarna Luc, ook wel. Misschien ook dat ik natuurlijk mensen die, er zijn veel euh, er zijn in mijn leven niet zo veel vrouwen die in hoge functies zitten natuurlijk, die in die positie zitten. Maar ik ken er ook niet zoveel die dat zouden kunnen. Mijn tante bijvoorbeeld, die vind ik ook heel leuk, maar die is kunstenares. Die is supercreatief, en daar kijk ik ook tegenop, maar ja, die komt niet in een hoge functie.

GW: Nee, dat is ook niet iets wat jij ambieert.

EV: Nee, nee, nee, nee. En andere, Ik zit echt te denken, andere vrouwen?

GW: Maar soms heb je er maar één nodig. En in dit geval dus, wat je vertelde, oer wat je zag toen je Pascale haar werk zag, zowel inhoudelijk als qua uitvoering, dat je echt dat van FOK! Maar dat is leuk. Dat wil ik. En dat kan ik!

EV: Ja, dat is wel echt zo, dat is wel echt zo. Want toen begon eigenlijk mijn carrière. Toen ik voor Pascale ging werken, toen begon het.

GW: Soms heb je dus ook nodig dat iemand iets doet waarvan jij denkt: ik ook! En als je dat niet ziet, dan kan je nog steeds prima aan het werk blijven en dingen doen.

EV: Wat ik wel merk van de meiden die ik heb aangestuurd dus én bij Michael Kors én hier bij XPO. Dus Lena die ik dus allemaal heb meegenomen en gecoacht en door laten groeien. Dus ik heb meer vrouwen onder mij gehad, die in mijn werk verleden in mijn teams zaten. En die, kijken wel een beetje tegen mij op denk ik. En die zien wat er bij mij gebeurt en dan komen ze naar me toe en dan zeggen ze Estelle, wat gaaf, wat ga je nu toch weer doen?! En bijvoorbeeld Lena, die zegt, word jij site manager? Oh wat gaaf! En dan zeggen ze wel van oh, nou, en waar ben je allemaal mee bezig, dan zijn ze een beetje nieuwsgierig van hoe gaat ze dat allemaal doen? Dat die denken van wat is dat nou! Weet je wel, ze vinden het supergaaf. En dan vroeg Luc, of Bram, Bram die vroeg dan, of Luc, die vroeg dan of dat ik in dat tijdschrift wilde, want ik stond al een keer in de XPO ON the Road, dat vroeg Bendja of zo. Ik denk dan moet dat nou, ik heb daar helemaal geen zin meer, maar ik kreeg daar wel een beetje.... Ik moet dat, ik voel dat ik dat moet doen want dat wordt dan gezegd van Estelle, kom op....En dan denk ik van ja, nou ja, ok.... Maar dat is helemaal niet in mijn comfortzone. En daarna begon Bram over dat volgende tijdschrift, ik zeg ja, maar moet je niet iemand anders vragen want ik zat ook al in dat andere tijdschrift, dat

XPO On the Road. En Leen, die zei, ja, Estelle, ik kwam thuis en ik heb het gelijk aan mijn ouders al ten zien, kijk, dit is mijn baas! En dan gingen ze het hier ophangen, hadden ze het op dat bord gehangen, waar ik elke dag langsloop hahahahah

GW: Jij bent een beetje de Pascale van Lena.

EV: Ik hoop het wel, ik hoop dat wel ja. Ik kan ook heel veel met ze bespreken daardoor. Van euh ook met toen ze, toen ik ze die volgende functie aanbood, was dat bij hen ook niet van ja, natuurlijk, Estelle, dank je wel! Misschien een man, die is veel meer competitief, die zegt van euh, had je dat niet al een half jaar geleden aan me kunnen vragen? Dat is bij vrouwen niet zo. Die zijn echt...En daar herken ik gewoon mezelf in. Want dan moet je eerst gaan vertellen wat het precies inhoudt en wat je van diegene dan verwacht in hun nieuwe functie. En dat deden zij ook precies en dat deed ik zelf ook. Dus dat is wel heel herkenbaar. En dan denk ik wel dat is echt typisch vrouwen.

GW: Volgens mij wel. En misschien komt het ook wel omdat het niet vanzelfsprekend is dat je voor zoiets gevraagd wordt, omdat je, in jouw geval ook, misschien wel de eerste bent die dat gaat doen. Als jij gaat voetballen en je kijkt om je heen, zijn allemaal jongetjes, ik ben ook een jongetje, nou ja, dan zal ik ook wel kunnen voetballen.

EV: Ja, inderdaad, het is ook het zelfvertrouwen wat je krijgt. Want als je dus onvoldoende zelfvertrouwen hebt, dan dan ga je dus eerder twee keer nadenken.

GW: En ik denk ook dat zelfvertrouwen komt door om je heen te kijken, je te herkennen in mensen die iets goed doen en uiteindelijk weet je, vrouw of man zijn, dat doet er helemaal, dat zegt helemaal niets over hoe goed je iets kunt, maar het zegt wel iets over wat je herkent in iemand anders. Dus als alle succesvolle operations managers om jou heen man zijn, dan is het toch nog iets anders om je daar dan zelf als vrouw bij te laten horen.

EV: En misschien maken ze het ook wel allemaal veel interessanter dan wat het uiteindelijk. Want mannen zeggen oh, ik ben zo fantastisch, ik ben zo goed, en dit is zo complex, oh nee, dat begrijp jij allemaal helemaal niet hoe die pocketsorter werkt.

GW: Heb jij dat meegemaakt trouwens? Heb je dat echt zo letterlijk meegemaakt?

EV: Niet letterlijk, maar ...die mannen die stonden gewoon op te scheppen, die scheppen echt zo op, over hoe geweldig ze wel niet zijn, die hebben zeg maar een ego ter grootte van een mijn complete warehouse.

GW: En hoe complexer de situatie, en als zij het dan snappen ook hoe intelligenter of hoe competenter zij zijn.

EV: Daardoor denk je ook wel van oh, dat is dan heel ingewikkeld, als je niet weet wat het inhoudt. Maar als je dan gaat bekijken van ja maar wat is het nou precies? En hoe werkt het nou eigenlijk? Dan kun je beter beoordelen kan ik het wel of niet. En een vrouw, ik zou tegen, inderdaad, zoals Luc tegen mij zei of zoals Pascale tegen mij zei, zou ik tegen Lena zeggen, ja maar Lena, jij kan dit ook!. Want wat je moet doen is dit en dit en dit, en dat doe je voor een deel al. En ja, zó. Luc is ook niet zo'n persoon die zegt ik ben zo geweldig. Maar sommige mannen zijn wel zo en dan ga je eerder denken van kan ik dit wel of kan ik dit niet?

GW: Nou, het is duidelijk Estelle, dat je dit kunt.

EV: Nou, ik denk het ook, het is goed gegaan vorig jaar, ik heb een goeie beoordeling gekregen.

GW: Nee, maar goed, je merkt het aan de site. Als er gaten vallen, dan gaan er dingen niet goed. Volgens mij vallen er niet hele grote gaten.

EV: Nee nee, het gaat inderdaad wel goed, ja. IK ben echt wel supertrots op hoe het gaat. Ik heb echt een heel leuk team. Het is echt een heel leuk team. IK vond dit leuk, Gertie!

Nou, ik ook! Nogmaals, dank je wel voor je tijd en voor je openheid.

Interview D04

GW: Allereerst dank dat je tijd voor me wilde maken. Is het ok als ik dit gesprek opneem trouwens?

MvG: Graag gedaan en ja, natuurlijk.

GW: Ik heb het interview opgedeeld in vijf topics. Dat begint, met je welnemen, in ieder geval met je achtergrond, opvoeding en thuissituatie en dan door naar je opleiding, je carrière keuzes, eerder werkgevers en uiteindelijk XPO. En daar zit geen vaste volgorde in. We beginnen over het algemeen bij het begin en dan gaat dat organisch door de rest van de jaren. Dus mag ik beginnen met vragen hoe oud je bent.

MvG: 30.

GW: 30. En uit wat voor soort gezin kom je?

MvG: Een beetje in een middenklasse gezin zeg maar, als dat een woord is. Mijn moeder was of is fysiotherapeute en mijn vader is altijd werkzaam geweest bij de gemeente Rotterdam, toen Waalwijk, toen Oosterhout, echt gemeenteambtenaar, zowel de front office als de back office, gewoon altijd hartstikke leuk. Gewoon lekker opgegroeid, ik heb een broertje. Geld was nooit een probleem, maar ook niet dat we in een heel groot vrijstaand huis woonden of ofzo. Dus gewoon prima. Ja ja, goed.

GW: En je broertje is jonger.

MvG: Ja, die is jonger, die woont in Estland, daar is hij een PHD aan het doen in filosofie.

GW: En in Estland ook?

MvG: Ja, het is eigenlijk een kopie van mezelf. En dan precies tegenovergesteld. Dus ik ben heel outgoing, hij is heel introvert. Waar ik heel erg sociale contacten heb, is hij heel erg op zichzelf, dus dat is wel grappig.

GW: Maar dan is het ook wel, ik hou zo op over je broertje hoor, maar waarom heeft hij ervoor gekozen om naar Estland te gaan?

MvG: Hij wilde eerst filosofie doen, dat is ook een heel verhaal. Maar hij vond zichzelf slimmer dan de universiteit, dus had de bachelor gedaan, filosofie. En toen zei hij: ja, een master ga ik hier niet doen want daar ben ik veel te slim voor. Ik ga twee jaar zelfstudie doen en dan ga ik in Londen verder. Van Cambridge was dat geloof ik toen. Nou prima, na twee jaar had hij toch wel zoiets van nou, ik vind het toch wel heel spannend, enge stap ik ga toch maar de master hier doen. Dus toen heeft hij de master hier gedaan, maar het is iemand die een beetje buiten maatschappij staat. Dus meer met zijn hoofd leeft dan in de wereld en die moet ook niet het bedrijfsleven in, na z'n master dus die is een PHD gaan doen, maar PHD - filosofie. En dan gaat het heel erg over eigen keuzes en eigen moraal en zo dus dat is er ook nog maar een niche ervan. Dus dat moet er ook maar ergens op de wereld plek zijn. Nou, er was er één in Groningen. Die hadden 250 aanmeldingen, niet geworden. Toen werd hij gevraagd voor Estland door een professor die hij toevallig ook kende. En ja, dan is één en één simpel en dan ga je in Estland wonen. Ja, en daar zijn mensen heel erg op zichzelf, dus dat paste prima. Vorig jaar is mijn vader dan overleden, dus daar ga je ook wel andere keuzes door maken. Heel onverwacht. Na drie weken was die één keer poets, weg. Een hersentumor was dat toen. En voor de rest gewoon samen, in Rijen, met m'n vriend. En we hebben twee paarden, twee katten, een hond, een kinderboerderij aan beesten.

GW: Was dat iets wat je vroeger thuis ook al had?

MvG: Ja, altijd opgegroeid met honden en ik reed vanaf mijn zesde al paard dus mijn eerste paard gekocht toen ik 18 was en twee jaar geleden tweede paard er bij gekocht. Dus altijd een beetje reuring in huis.

GW: En jij zei net al, jij en je broer zijn heel verschillend qua karakter en qua persoonlijkheid. Heb je het idee dat jullie, even los van van karakter, maar dat je wel dezelfde kansen hebt gekregen thuis?

MvG: Zeker, meer dan. 't Was letterlijk als euh, nou ja, als ik deze kans kreeg dan moest mijn broertje een soortgelijke zelfde kans krijgen, dus dat werd heel erg gemeten en gestuurd. Want ik had natuurlijk paardrijden als hobby, dat is wel duur, dus dan moet mijn broertje ook zorgen dat ie dezelfde kans kreeg, dus die zat bij turnen, dus daar zat hij ook bij de top dingetjes van het turnen zeg maar, dat ie alle kansen kreeg die hij wilde in ieder geval. Dus daar werd wel goed op gestuurd.

GW: Had jij vroeger al een bepaald beeld van wat je wilde gaan worden of wat je wilde gaan doen?

MvG: Mijn moeder zei altijd je wordt de directeur van een bejaardentehuis.

GW: Die van mij ook! Dat heb ik nog nooit gehoord, echt waar! Directrice van het bejaardentehuis,

MvG: Mijn moeder zei, je bent altijd heel goed in zorgen en zo maar je wil ook de baas zijn.

GW: Bij mij ging het om de baas spelen, niet zozeer om het zorgen maar oh, wat grappig.

MvG: En ik riep zelf altijd, ik word de directeur van Albert Heijn. Want ik vond de Albert Heijn fantastisch. Want als je daar binnenkwam, iedereen was lief en aardig en je kreeg een worstje en een kaasje. Nou ja, dat vond ik helemaal een supertof bedrijf en ook echt een self-made man zeg maar. Dus daar had ik heel veel respect voor al. Nou ja, ik heb ook bij Albert Heijn gewerkt natuurlijk, in verschillende functies en zo uiteindelijk besloten dat zo'n topfunctie toch niet helemaal in mijn leven paste. Want echt veel mensen gesproken ook echt een Cees van Vliet en dergelijke. Weet je, die mannen die hebben allemaal kindermeisjes. Het zijn vaak mannen, geen vrouwen op hoge functies. Ik heb één vrouw gesproken toen ook, maar die had dus ook drie kinderen. Maar ook twee fulltime voelt kindermeisjes. Die zag de kinderen doordeweeks niet. Nee, gewoon echt letterlijk niet. Die kwamen s avonds thuis, dan had het kindermeisje gekookt en de kinderen lagen op bed. En die had dan zaterdagochtend tijd voor de kinderen. En toen dacht ik, ik geloof niet dat ik dit wil. Ik vind de baan heel gaaf, alle kansen die daar bijkomen ook. Maar ik geloof niet dat ik honderd uur per week wil werken. Dat vind ik teveel. Dan heb ik ook nog een sociaal leven en misschien toch echt een kinderwens waarbij ik iets meer wil doen dan ze alleen op de wereld zetten en twee paarden en honden en het sociaal leven. En ja, daar had ik al wel afscheid van genomen, dat ik dacht dit is m toch niet. maar wel de baas!

GW: Maar goed, dat wist je vroeger nog niet. Je had ook kunnen denken, ik vind die Albert Heijn zo leuk, ik ga achter de kassa werken bij de Albert Heijn of ik word filiaalmanager. Ik roep maar wat hoor..

MvG: Ben ik geweest!

GW: Maar meer zo van ja, je zei: ik word de baas van Albert Heijn.

MvG: Ja, klopt. Mijn verwachtingen en standaarden zijn heel hoog, ik ben heel hard voor mezelf ook. Dus het beste is bij wijze van spreken nog niet goed genoeg, maar voor jou wel. Ik wil altijd maar meer bereiken dan dat je mogelijk acht zodat je jezelf blijft triggeren. Dat heb ik gehad van jongs af aan. Dat zit er in, dat is de aard van het beestje.

GW: Hoe gingen jouw ouders daar mee om?

MvG: Op zich wel stimulerend. Wel m'n moeder af en toe van joh, weet je, maak het jezelf nu ook niet al te moeilijk, want ik was altijd wel super gestrest en zo, ook op school. Want ik was altijd bang om onvoldoendes te halen. Maar ik heb nog nooit een her gehad. En weet je, dat slaat helemaal nergens op, rationeel gezien, maar emotioneel denk je altijd dat je een stuk gaat falen of een stukje bewijzen.... Of geen idee. Dat zit er een stukje in. Maar altijd heel supportieve hoor, mijn ouders, er hoefde niks, er mocht alles. En als ik iets wilde gingen we wel kijken of het mogelijk was. Dus dat was wel goed.

GW: En vanuit het hele idee, de directeur van bejaardentehuis of directeur van Albert Heijn. Maar het ambitieuze streven zeg maar, hoe gingen je ouders daarmee om?

MvG: Nou ja, eigenlijk supertof. Altijd super trots op me geweest en nog steeds, over alle stappen die ik zette, met de kanttekening dat ik ook wel altijd heel erg druk ben. Dat ze zich ook wel een beetje zorgen maken van joh, red je het eigenlijk allemaal wel. Mijn vader heeft ooit een burn out gehad en die zei van je gaat wel een beetje hetzelfde pad op als dat ik heb bewandeld, dat is niet helemaal de bedoeling. Dus heel supportive, maar ook wel van jee bent wel heel druk. Ik ben geen enkele avond doordeweeks. En dat is leuk, maar je bent ook nooit thuis, en nu met die corona denk ik, misschien moet ik toch iets meer thuis zijn af en toe.

GW: Ja snap ik, dan maak je het even mee en dan merk je ook wat het je brengt.

MvG: Ja, precies, iets meer rust in je donder. En dat kunnen mensen je vertellen, maar tot je het meemaakt....Iedereen zegt ook van je enkel breken, dat was ook echt iets van, dat was het teken van boven dat je vader zei van joh mens, doe nou alsjeblieft eens een keer rustiger aan.

GW: Niet goedschiks..

MvG: Dan maar kwaadschiks. Ja maar altijd heel supportive geweest en als je iets wilde doen dan wel van joh weet je zeker dat je het wel wil, want is wel pittig. Maar als je dit gaat doen prima.

GW: Een richting je richting broer is natuurlijk anders, want heel ander type hele andere ambities.

MvG: Het is meer, als je iets wilde bereiken was dat prima en staan we 100 procent achter je. Maar er hoefde zeg maar niets. Behalve na die twee jaar zelfstudie van filosofie dat ze zoiets hadden van joh, nou ga je toch wel echt iets moeten doen. Op een gegeven moment moet je ook wel stappen gaan zetten in de wereld? Je gaat niet tot je vijftigste thuis wonen, tenminste, dan wilden mijn ouders niet.

GW: En je bent naar de middelbare school gegaan? Wat heb jij gedaan?

MvG: Het St Ulbert Gymnasium in Oosterhout. Dat was eigenlijk al op de middelbare school of op de basisschool al wel duidelijk, want ik zat op een Montessori school. Fantastisch, want daar kan je namelijk vooruit werken. Het is gewoon je eigen tempo volgen. En daardoor had ik ook heel veel tijd voor sociale dingen en kon ik anderen ook helpen. Of ging ik de ochtend kleuters les geven, weet je wel, dat soort grappen. Dat vond ik altijd leuk. Maar ik was in groep 7 al klaar met de hele school en toen kreeg ik extra werk. Maar goed, dat had ik toen eind groep 7 ook al klaar. In groep 8 ben ik één dag per week naar het Ulbert gegaan. Dat was een samenwerking en het was een soort van, dan ga je vragen hoe heette dat...ik weet het niet meer, euh plus traject...

GW: High potential traject zouden wij het noemen waarschijnlijk.

MvG: Precies en dan kreeg je wiskunde, biologie, Grieks en Latijn, kreeg je een dag per week. En dat was met twaalf kindjes vanuit de gemeente Oosterhout die dan dat mochten doen, waarvan twee van ons in onze basisschool en de rest van de andere scholen dan, dus we hadden een klasje van twaalf, gingen we iedere woensdag naar het Ulbert om eigenlijk een beetje sfeer te proeven en alvast les te krijgen. En dat was heel fijn, want ik was gewoon uitgeleerd dus ik was ook wel heel blij dat ik geen reguliere school had, want ik had me echt onwijs verveeld. Dat was wel superleuk, kon ik een beetje sfeer proeven, dus toen ook het Ulbert gekozen en dat was superleuk. Het eerste jaar ook wel heel moeilijk, want bij Montessori krijg je geen huiswerk en geen cijfers.

GW: Dit was gewoon regulier onderwijs met iedere dag opdrachten, taken, beoordelingen.

MvG: En daar is een beetje mijn prestatiedruk een beetje getriggerd omdat ik in één keer gemeten werd en dat was nooit. Bij het Montessori was het altijd ze doet het hartstikke goed en dan was je de beste van de klas. Maar dan zit je in een klas vol met slimmeriken en dan was ik nog steeds wel een van de slimste, maar je werd ook gemeten. En daar werd ik godsgruwelijk gestresst van. Dus ik denk dat daar ook wel een beetje een beginnetje is gelegd. Dat het Ulbert is ook een hele prestigieuze Gymnasium. Zij willen zich ook meten met de beste gymnasia van het land. Het is echt een zwaar curriculum. Ik was daar toevallig vorig jaar nog en ik hoorde dat 70 procent van de leerlingen nu bij een psycholoog loopt. Dat zegt ook wel wat. Het is echt wel een zware studie. Ja, heel leuk gehad, maar ook wel pittig gehad. En aan het eind was ik weer een soort van klaar dus aan het eind heb ik gewoon weer één dag per week aan de TU Eindhoven gestudeerd.

GW: Eigenlijk hetzelfde traject maar dan zes jaar later.

MvG: Om daar ook weer 2 vakken te volgen, want dat was toevallig ook een samenwerking die ze waren aangegaan. Superleuk.

GW: Dat klasje van 12, hoe was dat samengesteld?

MvG: Ja, eigenlijk gewoon een beetje de slimmeriken zeg maar van de gemeente Oosterhout. Het was een soort van dat was ook het eerste of tweede jaar zo dat ze dat deden, dus dat was ook echt gewoon proeven hoe ze dat doen. Ze hebben nu echt 2 volle klassen die ze echt die ze ieder jaar laten meedraaien. Eén dag per week dus dat was hartstikke leuk. En hoe dat toen werd gedaan, ja, je moest een beetje uitgekozen worden of zo, ik was denk ik op het goeie moment op de goede plek en voorgedragen door de school.

GW: Maar ook qua samenstelling qua meisjes, jongens, weet je dat nog.

MvG: Ik ging samen met een meisje, in ieder geval, van onze school, maar voor de rest voor m'n gevoel was het fiftyfifty, ik zat daar niet tussen de jongens. Dat was later trouwens wel, want ik heb NEG en NET gedaan, dus natuur- en geneeskunde. Je moest gaan kiezen in klas 4 en ik heb heel de beta kant gekozen. Natuur en gezondheid, natuur en techniek. Dus natuurkunde, scheikunde, biologie, wiskunde, alles met kunde er achter zo ongeveer. En zeker natuur en techniek, dat koos bijna niemand, dus daar hadden we ook een klasje van 15 uiteindelijk die dat deed. Ik was met één meisje, zat ik in die klas, één ander meisje, nee dat is niet waar, twee andere meisjes. Maar dat vond ik nooit een probleem.

GW: Maar hoe ging het uiteindelijk? Je bent dan ook nog een keer 16 17, dus midden in de hormonale storm en zo, in elk geval jongens, vaak, heb je daar nog beeld bij? Hoe ging dat, en ook richting de docent?

MvG: Dat was eigenlijk gewoon een beetje zoals het was. Ik was sowieso heel druk en ik ben er nooit uitgestuurd omdat ik een meisje was. Daar heb ik echt veel geluk mee gehad want ik had altijd wel een redelijk grote mond, maar met die

jongens, dat ging heel goed want dat waren allemaal nerdjes. Dus die waren helemaal niet bezig met dat wij meisjes waren ofzo. Tuurlijk had je wel eens een keer een grapje hier en daar, maar dat was helemaal niet dat je op die manier super veel aandacht kreeg. Nee, het was in een gewone klas, als je Nederlands had met de klas, dat dat was, dan had je veel meer het verschil jongen - meisje. Dat had ik met de Natuur en Techniek Klas niet nee.

GW: En met de docent had je het idee dat je daar harder...?

MvG: Nee, ik had eerder een streepje voor omdat ze het supertof vonden dat er steeds meer vrouwen zulke zware vakken gingen doen, want je had echt wiskunde, het stukje bewijzen, dat soort dingen, dat deden vrouwen bijna nooit. En scheikunde ook niet en natuurkunde ook niet. Dus ik zat sociaal, ik ben niet op m'n mondje gevallen, dus ik had een hele goeie band met al mijn leraren. Ik had eerder een streepje voor dan dat ik me benadeeld voelde van dat ik harder mijn best moest doen of zo.

GW: Een streepje voor ook nog in de zin dat je het gevoel had dat je extra aandacht kreeg..

MvG: Voor mijn gevoel, maar dat komt ook een stuk denk ik niet alleen omdat ik vrouw was, maar ook gewoon omdat ik goed in de groep lag.

GW: Ja, ik ben ook even op zoek naar naar weet je, aan de ene kant super fijn om te horen dat docenten het prettig vonden dat er dus een groter aandeel meisjes kwam.

MvG: Ja, Absoluut.

GW: En tegelijkertijd zoek ik dan naar, ok, die extra aandacht, zit m dat dan ook in ok, ik help je wel een beetje extra, want ik wil wel dat je het haalt.

MvG: Voor mijn gevoel niet omdat ik altijd goede cijfers had dus ik hoefde er niet heel hard aan te trekken. Nee, daar niet. In mijn werk heb ik daar later wel meer van gevoeld, ook van oh je krijgt deze kans want je bent vrouw, Of we helpen je wel een beetje op weg, lief schattig meisje, dat wel, maar tijdens school niet echt.

GW: Gelukkig, want je doet het op basis van eigen merites. En toen de TU?

MvG: Nou ja, toen wilde ik dus eigenlijk naar de TU Eindhoven. En toen heb ik op het laatste moment alles omgegooid...

GW: Terwijl je al in die...

MvG: IK zat al in dat plusklasje ook van Eindhoven, zeg maar, mijn vriend studeerde daar. Dus het was allemaal heel makkelijk en ik wilde technische bedrijfskunde gaan doen. Ik wilde iets technisch, maar ik wilde ook heel graag bedrijfskunde, want ik ging directeur van Albert Heijn.

GW: Dat zat toe nog steeds?

MvG: Of mijn eigen bedrijf maar ik ging in ieder geval directeur worden, dus ik wilde sowieso iets met bedrijfskunde. Alleen toen had ik een paar meeloopdagen gehad en ik had mijn vriend gesproken, en wat professoren daar en de technische kant is veel meer dat je modellen gaat berekenen achter je computer. En ja, het sociale miste ik heel erg, ik ben echt wel een sociaal mens. Dus ik dacht ja, maar dit wil ik helemaal niet. Ik wil niet met computers praten, ik wil met mensen praten. Dus ben ik op het allerlaatste moment geswitched naar Tilburg, naar International Business Administration. Dus eigenlijk bedrijfskunde, maar dan internationaal en zonder de technische componenten, aan een heel ander soort universiteit. Hele andere mensen. En daar was ik ook echt wel een beetje een vreemde eend in de bijt en je gaat straks heel m'n struggle zien in alle vreemde jobkeuzes die ik heb gemaakt. Want ik ben altijd bezig met mezelf ontwikkelen en uitdaging vinden, maar die vind ik niet in alpha. Dus dan maak ik een switch naar Beta, waar ik het sociale mis waardoor ik weer terug switch naar Alpha. Dus een heel leuke tijd gehad, ook in Tilburg. Maar thuis blijven wonen want voelde toch een beetje als een simpele studie. Want dat was het ook, qua uitdaging intellectueel was het echt niet. Ik had heel veel tijd over. Dus ik kocht mijn eerste paard, dat is echt bizar. Iedereen zei altijd tegen mij, je gaat straks wel falen, je moet straks heel hard gaan werken, maar niet...ja, misschien een beetje tijdens m'n master, tijdens m'n scriptie, maar dat komt omdat ik veel naar Zaandam moest. Maar voor de rest, nee.

MvG: Maar goed, ik had wel zoiets, ik haal alles met twee vingers in mijn neus. Ik heb nooit een her gehad, is dit het nou? En ik zag mijn vriend inmiddels al met wiskunde bezig, calculus, op de universiteit en dan dacht ik van is dat het dan, had ik niet toch naar Eindhoven moeten gaan want dit is wel heel erg simpel allemaal, zeg maar. Ik denk van fuck oh sorry, ik dacht oké verdorie, nou ja. Toen had ik, ondertussen ben ik bij Albert Heijn teamleider geworden. Ik was al vanaf m'n 16e bij de Albert Heijn in Oosterhout al begonnen bij DeliKaasBrood, en daarna dus teamleider geworden en student assistent, want ja, ik verveelde me, ik had een paard, studie, Albert Heijn. Maar ik had ook nog wel plek voor student assistent en dat

ben ik toen gaan doen bij een professor daar, één ochtend in de week. Superleuk en daar heb ik het heel veel mee over gehad van joh, is dit het nou? En hij gaf toen Logistiek. En toen zei hij van joh, je bent een hartstikke slimme meid, ga jezelf dan maar iets uitdagen want ik zei wat is de moeilijkste master? Want ik verveel me hartstikke kapot in die bachelor hier. Ik wil wel een beetje cijfers. Hij zegt nou weet je, ga logistiek doen, want dan moet je met modellen en dan heb je in ieder geval nog een stukje uitdaging. Dus ook in combinatie met zijn advies toen voor Supply Chain Management gekozen dus logistiek. En inderdaad, toen kreeg ik wat meer uitdaging omdat ik meer moest gaan nadenken en dat denk ik ok, dit is wél leuk.

GW: toen jij de switch maakte om niet naar Eindhoven te gaan en wel naar Tilburg, heb je dat zelf uitgezocht? Had je daar iets van mentoring of begeleiding in?

MvG: Nee, vooral mezelf. Ik kreeg heel erge buikpijn toen ik dacht ik ga naar Eindhoven, terwijl ik er altijd zin in had. Dat klopt niet dus toen ben ik zelf... Ik ben heel erg een gevoelsmens, dus ben ik heel erg gaan voelen van joh, waar zit het nou in. En ik had zoiets van ja, ik wil niet de hele dag met m'n hoofd in de computer, voor de rest van m'n leven. Dan maar gewoon normale bedrijfskunde. Misschien dat ik daar best nog wel een gesprek over hebben gehad met een mentor ofzo toen, maar t meeste kwam vanuit een interne trigger van dit is niet een goeie keus.

GW: Het is altijd achteraf kijken, maar de professor door wie jij uiteindelijk bij supply chain terecht gekomen was, als je dat soort gesprekken eerder had gehad, was je dan nog steeds bij International Business Administration terechtgekomen?

MvG: Ja, weet ik niet. Aan de ene kant heeft me heel veel gebracht, want ik had ook heel veel vrijheid en dat had ik op zich wel nodig na een hele stressvolle middelbareschooltijd, zeg maar. Dus dat is goed geweest denk ik. Aan de andere kant had ik misschien nog meer kunnen bereiken op een TU en dan had ik misschien dat stukje sociale zelf wel kunnen toevoegen. Maar dat is achteraf, dat sowieso. Maar ik denk dat qua prikkeling van mijn intellectuele gesteldheid zeg maar dat dat beter was geweest. Een betere match.

GW: Je hebt een weegschaal met twee gewichtjes....

MvG: En wat slaat er door...daarom en op zich was het ook lekker om gewoon chill die universiteit door te komen. Ik bedoel de meeste mensen moeten knetterhard werken. Ik heb dat niet gehad, dus dat ik eigenlijk een cadeautje, dan moet je ook niet teveel zeuren.

GW: Nee, maar goed, je hebt wel behoefte aan die intellectuele uitdaging. En ja, dat is uiteindelijk ook...maar dat geef jezelf ook aan, het feit dat je dat prettig vond dat je dat weer kreeg.. Je gaf net aan je had toch wel een stressvolle middelbare schooltijd. Waar zat m dat dan in?

MvG: Heel erg de druk die van je werd gevraagd. Je moest de hele tijd presteren, presteren, presteren en dat was ik gewoon niet gewend vanuit het Montessori. Mijn vader is een ontzettende stress kip en dan ben ik ook. Dus ik heb gewoon zijn genen overgenomen en als je heel erg druk op mij gaat zetten, dan word ik gewoon heel zenuwachtig, dus dat werkt gewoon niet zo heel goed. Ik vind het goed om druk te hebben. Alleen dat was zulke zware druk die eigenlijk op een hele jonge leeftijd al werd uitgevoerd dat dat wel pittig was.

GW: Maar dat zat ook echt in de doelstellingen van de school dan?

MvG: Ze wilden gewoon zich meten met de beste gymnasia van Nederland zeg maar. Dat doen ze ook dus dat is heel knap. Maar dat kost ook wat. Er komen heel veel succesvolle mensen van die school, echt ministers en weet ik veel wat. Alleen niet iedereen overleeft het zeg maar. En ik heb nog steeds als je zegt je hebt morgen een toets, joh, dan sla ik helemaal dicht.

GW: En voor iemand met jouw intellectuele capaciteiten zou dat eigenlijk niet per se hoeven.

MvG: Juist ja, hoe zenuwachtig ik ben geweest voor mijn rijexamen en dat slaat helemaal nergens op. Maar ja, dat is er in geramd vroeger, presteren, presteren presteren.

GW: Was jij de enige in jouw klas die daar last van had?

MvG: Nee, nee. Alleen vroeger was het iets minder sociaal geaccepteerd om naar een psycholoog te gaan ofzo. Of om als kind zeg maar een burn out te hebben. Dat werd gewoon niet gezien. Je was gewoon moe, je moest bijslapen en minder stappen. En nu zien ze ook in op het Ulbert van we vragen wel echt heel veel van kinderen op een hele jonge leeftijd, wat je zegt als puber, met hormonen! En zeker nu, als ik kijk naar het curriculum, mijn buurmeisje heeft er ook gezeten. vorig jaar afgestudeerd dan daar. Het is echt wel heftig, het is meegegroeid met tijd dus ze krijgen nu als vak programmeren en dergelijke. En dat is superleuk. Je moet ook wat he, als je gewoon wat slimmer bent, en dat is een fantastische basis

natuurlijk, maar wel onder druk. En dat moet je kunnen. Heel veel kunnen dat toch niet. Alleen vroeger was dat iets minder geaccepteerd. .

GW: Je bent Supply Chain gaan doen, en afgerond uiteraard. En je gaf net al een voorzetje dat je voor je master en voor je voor je scriptie veel naar Zaandam moest. Dus ik neem aan dat je afgestudeerd bent bij Albert Heijn, binnen Albert Heijn?

MvG: Ja, want ik had als teamleider zoiets van dit is echt een heel tof bedrijf. Gewoon, normen en waarden zeker als je dat nu vergelijkt met XPO. Albert Heijn heeft alles bedacht, maar goed, daar werken ook 10.000 man op het hoofdkantoor. Dat is ook een ander verhaal, maar die hebben voor iedereen een persoonlijk ontwikkelplan. Als je jarig bent, dan krijg je cadeautje of een kaart of.. Alles is uitgedacht, van HR maar ook de bedrijfsprocessen. En daarmee zijn ze groot geworden. Dus alle winkels gaan volgens hetzelfde concept, dus het is gewoon copy paste. Natuurlijk zit er een heel klein stukje fine tuning in, maar in principe is het copy-paste. Dus ik vond dat heel intrigerend. Maar in de winkel, no offense, werken vaak gewoon wat minder slimme mensen. Je ziet niks verder dan de achterdeur, dus als de vracht te laat is, is dat de schuld van het distributiecentrum. Als dit niet geregeld is, dan is dat de schuld van het hoofdkantoor. Voor mij was dat één grote blackbox, dus ik had zoiets, ik wilde gewoon wel eens gaan beleven wat dan het hoofdkantoor is! Dus aangekaart bij de districtsmanager, en gezegd van joh, ik ben student, ik wil graag afstuderen. Nou, toen via via ben ik bij Benno Jaspers terechtgekomen. En die was, zeg maar de manager van de supply chain tak van de engineering kant. Dus die had eigenlijk alle takken onder zich, moet ik het goed zeggen, want alle verbeterprocessen voor de distributiecentra. Dus niet de processen an sich, maar echt de verbeterkant. En de project managers, engineers, het stukje dagelijkse zorg..

GW: De Tessa Jonkers zeg maar

MvG: En ja, ja, ja, dat. Ken jij die?

GW: Ja natuurlijk. Ik heb drie jaar in Nieuwegein gewerkt met Albert Heijn

MvG: Oh ja natuurlijk! Nou, daar zat ik dus. En Boyd was mijn baas uiteindelijk. Dus Benno zei we hebben...toen moest ik naar Zaandam komen en die zei van ja, ik vind je een keuleuke meid, heel gezellig gesprek gehad al van te voren aan de telefoon. Hij zegt ik heb zes, zes projecten voor je liggen, dus kies maar, dan gaan we beginnen. Ik had zoiets van wow, maar dit is vet! Uiteindelijk voor een project gekozen, dat was echt heel tof dat ik dat mocht gaan doen. Ik mocht gaan onderzoeken of er een extra distributiecentrum nodig was om daar de gehele actiestroom doorheen te gaan geleiden vanuit houdbaar. Dus ja, weet je echt heel erg gaaf. Echt heel gaaf en zeker, ik was toen 22 jaar of zo, ze zeggen: dit is het project, succes ermee. Normaal zit daar een projectteam op van 30 man. Succes ermee. Dus ik heb met Marco van Grinsven gepraat toen en Boudewijn Carinus, ik weet niet of je die kent, maar dat waren allemaal directeur op hoog niveau. IK ben in Oss geweest, ik ben overal geweest, maar vooral om te kijken, ja, kan dit? En die mannen maakten de gewoon agenda leeg en die gingen met mij brainstormen. Ja, uiteindelijk, na zes maanden en met een klein uitloop werd het 8 of negen maanden had ik gewoon een heel project gedaan en bij iedereen aan tafel gezeten. Echt van Real Estate tot Finance tot HR, ik heb iedereen gesproken daar. Dat was super tof en toen dacht ik: hier wil blijven en Boyd dacht: die moet ik hebben dus toen ben ik daarna gebleven. Als euh ja, hoe heette dat toen? Logistic Support employee. En dan ga je eerst logistic support leveren aan de distributiecentra dus je doet de Slotting, zeg maar de volgorde in het distributiecentrum. Dat soort dingen, daar weet je waarschijnlijk alles van. Daar was ik echt na een half jaar al mee uitgekeken, die slotting want.. en de helpdesk, dan konden ze ons bellen als er iets verkeerd was. En ik denk ja, ik heb hier geen zin in, dus ik ben na een jaar geloof ik senior geworden. En toen kreeg ik gewoon verbeterprocessen die ik moest regelen en grote projecten. Echt heel tof. En toen zag ik dus zeg maar die grote blackbox van winkel. Dat was echt heel erg leuk. Dat mensen zeg maar gewoon een project hebben over welke prullenbak het beste past in de kantine, weet je, dat is gewoon een project.

GW: En als ik kijk naar Albert Heijn dan snap ik ook dat het een project is. Want als je het doet doe je het wel gelijk voor alles en iedereen en moet het overal passen. En dan is het maar een prullenbak, maar het heeft wel impact.

MvG: Juist ja, gestoord, maar wel heel leuk, maar ik was toen ook echt een jonge hond. Heel enthousiast. Ben ik nog steeds maar iets minder, iets minder dan toen denk ik, ik was echt wel een spring in 't veld, en ik vond alles leuk en gas erop en nou ja, weet je, ik ben niet op m'n mondje gevallen, dus ik had wel heel gauw met iedereen grote contacten en en dat was superleuk. Dus ik heb in de tweeënhalf jaar dat ik daar heb gewerkt, of drie jaar zoiets, heb ik echt een heel grote netwerken opgebouwd. Heel veel kansen gekregen, ook heel zichtbare dingen gedaan. Maar ik moest ook veel naar Zaandam, naar Zwolle, naar Pijnacker, eigenlijk naar alle distributiecentra. En ik woonde er nog steeds in Oosterhout en daarna Rijen. Dat ging opbreken, want dan zat je echt om zes uur 's ochtends in de auto en was ik om acht uur 's avonds thuis en dan moest ik nog naar m'n paard en nog eten.

GW: En vaak nog wat mail doen waarschijnlijk?

MvG: Ja, dat viel nogal mee, maar ik had ook consignatie dienst. Dus nachtdienst, als er iets was dan werd je gebeld, nou ja, daar kon ik ook niet zo heel goed tegen. Dan lig je toch met een half oor wakker en ik werd regelmatig gebeld ook. Dus ik had zoiets, ok ik wil wel wat anders. En toen werd ik na die drie jaar of drieënhalf, ik weet niet meer wat het was, werd ik

gevraagd uiteindelijk om naar het team van Benno te gaan. Dus een stap omhoog naar het improvement-team heette dat. Dus dan werd je echt specialist. En het is echt een hele grote eer, zeker na zo'n korte tijd maar ik kreeg er buikpijn van. Dus toen dacht ik weer, ok, dit is niet goed. Waarom. En toen heel lang met Boyd gesproken en toen ben ik naar het, ja god, hoe heette dat toen, Talentenprogramma of zo, in ieder geval van Albert Heijn en dat was een half jaar, en dan ging je een psychologische traject in, want ze zeiden: hoe beter je jezelf kent en hoe beter je zelf in je vel zit, hoe meer wij aan je hebben. En daarnaast ging je intern een project doen. Dus toen hebben we de eerste biologische Albert Heijn gestart. Als je een project doet, dan maar goed. Dus kijken of er markt voor is en dan de eerste geopend in Utrecht.

GW: In de Twijnstraat, dat weet ik want daar woon ik vlakbij

MvG: Oh echt? Nou, die, dat was onze Albert Heijn! Maar daarnaast heb ik mezelf leren kennen in dat half jaar. En dan zit je met twintig man of zo denk ik bij elkaar, van alle lagen van de Albert Heijn, dus daar zaten supermarktmanagers bij. En ik was de jongste toen, want normaal doe je dat als je veertig bent. Ik was 23. Maar goed, dan leer je heel erg kennen van wie ben ik en wat is er allemaal mogelijk binnen Albert Heijn. En toen hadden heel veel mensen zoiets van joh, maar ik ga eens een paar jaar gewoon met je voeten in die klei staan, want ik kreeg buikpijn van het improvement team omdat dat alleen maar computer was. Die mensen zitten echt letterlijk hele dagen in Excel en ik dacht dat wil ik niet, ik wil een project managementfunctie, dus dan ben ik heel daarmee gaan praten. Maar ik zat in schaal 9 en project managers zaten in schaal 13. En ik had leuke marketing functies gezien: schaal 13. Ik had leuke Real Estate functies gezien: schaal 13. En toen zeiden ze allemaal joh, we vertrouwen je, we weten zeker dat het gaat lukken, maar dit kunnen we intern gewoon niet verkopen, vier schalen. 1 kan, 2 dan hebben we wat uit te leggen, maar dat zou nog kunnen. 4 is echt, dat gaat niet. Dus ga een paar jaar met je voeten in de klei. En weet je, daarna, stroom dan door. Dus uiteindelijk ook na dat psychologische traject, echt super waardevol, Boyd zei dit is een cadeautje voor jezelf waar je de rest van je leven wat aan hebt, dat was ook zo! En toen uiteindelijk supermarktmanager gaan doen. Dus echt weer vanuit volledig de inhoud naar volledig het sociale. Want ik dacht, ik mis toch een beetje dat sociale.

GW: En nog even heel snel een paar stapjes terug: toen jij afstudeerde in supply chain, was jij toen de enige vrouw die daarin afstudeerde?

MvG: Een van de weinige wel, dat wel, want het was natuurlijk wel een universiteit, een alpha universiteit. Ik denk dat vrouw -man was eerder 60 40 ofzo denk ik. In onze studie was het andersom, was het voor 40 procent dames en 60 procent mannen. Dat is toch een wat technischere studie dan bedrijfskunde en in de master was het denk ik 70 procent man en 30 procent vrouwen.

GW: Heb jij toen daar nog begeleiding gehad? Want uiteindelijk weet je supply chain is voornamelijk een mannenwereld. Buiten de universiteit in elk geval wel

MvG: Binnen de universiteit ook hoor.

GW: Toch wel? Mannelijke docenten voornamelijk?

MvG: Alleen maar.

GW: Heb jij daar toen ook nog iets van coaching of mentoring gehad over...

MvG: Van die professor vooral. Ik was zijn student assistent en hij vond het gewoon heel tof om een vrouwelijke student assistent te hebben en dat een vrouw kansen kreeg. En daar was hij heel erg mee bezig, ook wel van joh, daar ga je later nog wel tegen aan lopen. Dus zorg dat je stevig in je schoenen staat en ga uit van je eigen kracht. Dus daar heb ik wel heel veel aan gehad. En jij zei ook The Sky is the limit, en als je mij nodig hebt, bel maar want ik vind dat tof, een vrouw die het maakt in de logistiek krijgt dus ik ga je steunen.

GW: Bij hem was ook echt wel het besef van joh, weet wel waar je aan begint want...

MvG: Ja, het is wel een mannenwereld, dus daar moet je tegen kunnen.

GW: En daarna bij Albert Heijn. De teams waar je in terecht kwam?.

MvG: Alleen maar man, alleen maar mannen. In Nieuwegein was ik de enige vrouw, letterlijk, in ons team dan zeg maar. Als ik dan kijk, want wij werkten heel veel samen met Replenishment, de winkels en Transport, Transport: daar werkte heel lange tijd geen enkele vrouw. En uiteindelijk kregen ze een vrouwelijke manager. Nou, dat was ook wat...hartstikke leuk, hele leuke vrouw trouwens, maar die mannen...

GW: Was dat Martine?

MvG: Nee, Mireille Bodeveld heette zij .

GW: Die heb ik ook nog meegemaakt geloof ik.

MvG: En dat was ook echt een vrouwelijke vrouw, dus dat was wel echt hilarisch. Ik vond het heel leuk, maar die heeft het echt heel zwaar gehad in het begin. En bij Replenishment werkte er één vrouw toen. Dus het was echt wel.... weinig vrouwen. Maar zo voelde het voor mij niet, ik had er geen last van, laat ik het zo zeggen. Ik vond het fijn, want ik vind het heel fijn om met mannen te praten, want die ouwehoeren minder, het is gewoon cut the crap : Dit is het. En ze zagen me allemaal als meisje meisje met euh, ik had ook gewoon rokjes en jurkjes aan. Dat vond iedereen juist wel interessant en heel veel deuren die voor een ander gesloten, bleven ging voor mij open. Dus ik heb het vooral denk ik als iets positiefs ervaren. Bij Albert Heijn dan. Ik ervaar m hier anders. Maar bij Albert Heijn heb ik juist altijd ervaren als een extra kans... Als je hem zelf pakte zeg maar want iedereen had zoiets van oh, dat is dat meisje, dat is leuk, dat is schattig he, je werd ook gezien als meisje en dan uiteindelijk had je toch inhoud en dan kreeg je respect. Maar dan was die deur al wel open.

GW: Maar wel vanuit de omgekeerde volgorde. De deur ging niet open omdat ze al geloof hadden in je kunnen.

MvG: Nee, je moest m verdienen. En dat zag ik als een spel, achteraf hé was het niet eerlijk. Achteraf denk je van, keken ze echt op je neer en heb ik dat zelf wel om moeten draaien. Dat is ook altijd gelukt. Alleen op dat moment zelf had ik dat niet zo door.

GW: Maar dan is soms een geluk dat je nog zo jong bent..

MvG: En naïef

GW: Nou ja, dát, want ik kan me ook voorstellen als je het wél voelt en het niet als een spel ziet.

MvG: Juist. Een collega bij Replenishment is daarom ook weggegaan, want die had het gewoon heel lastig.

GW: Terwijl Albert Heijn ook nog wel een organisatie is waar in ieder geval met de mond beleden wordt....

MvG: Ja, wel, maar zeker het hoofdkantoor is een apart wereldje daar moet je echt wel tussen passen. Mijn baas zei altijd "Meike, het is nóóit persoonlijk, nooit, maar zie het als een spel. Het is echt van iedereen een spel. Hij zegt "Zodra je het je persoonlijk gaat aantrekken moet je een andere functie gaan zoeken" En die heeft me daar heel bewust altijd in gecoacht. En dat was Boyd ook dan. Dat was, achteraf heeft ie dat ontzettend goed gedaan. En zie ik het ook vaak als een spel, in ieder bedrijf, hier ook. Want dat is ook zo, mensen doen hun werk en die doen dat, dat is niet altijd persoonlijk. Als ze jou iets misgunnen of iets zeg maar, of zoals op het hoofdkantoor, daar wil iedereen er fancy uitzien, met je jasje en je dasje en je koffietje, zeker in Zaandam, zeker in Zaandam, ja weet je, ik vond dat lachen. Ik denk joh doe even lekker normaal. Ik ben Brabants en ik zit vanavond weer op mijn paard met de mest tot aan mijn knieën. Lekker prima. Maar als je daar komt en je denk ohohoh ik moet ook een nieuwe rok of weet ik veel wat? Dan pas je daar niet maar daar had ik nooit last van. IK vond het leuk , ik vond het wel grappig.

GW: En dat half jaar wat jij had, die groep van twintig mannen. Hoe was de samenstelling daar? eh ja, het is een beetje vragen naar de bekende weg..

MvG: Ik was echt, sowieso was ik veruit de jongste. Dus het was sowieso al heel knap van Boyd dat hij me daar in had gekregen. En van de twintig waren er denk ik vijf vrouw. Ik zit nog even te tellen, ja, vijf, zes misschien, niet fiftyfifty, zeker niet nee.

GW: Hoe was de euh, je trekt een half jaar met elkaar op, je deelt dingen met elkaar, je leert dingen. Hoe was de verstandhouding, laten we zeggen aan het begin, in het midden en aan het eind?

MvG: Aan het begin is het aftasten. En ook wel he, heel veel hadden zoiets van oeh, je bent wel heel jong was. Er was een collega van mij toevallig ook uit Boyd zn team, zeg maar, die twee of drie jaar ouder dan ik, die ging ook mee. Dus wij waren de jonkies.

GW: Werd daar ook tegen gezegd: Oeh, jij bent wel heel jong?

MvG: Ja, maar minder want hij is man en hij was toch weer een paar jaar ouder. Dus ik was echt wel het broekie, zeg maar. IN het begin is het gewoon aftasten en kijken wat je aan mekaar hebt. En weet je, met sommigen klik je wel en met sommigen klik je helemaal niet. Het is heel erg spannend. En halverwege draait dat compleet om en dan denk je echt van wow, deze mensen zijn echt mijn beste vrienden en aan het eind kan je lezen en schrijven met elkaar. Het gekke is dan, omdat je overal in Nederland werkt, na een half jaar of een jaar verwatert het contact ook gewoon weer en dat is dan ook wel weer prima. Maar je gaat heel snel het diepe in omdat iedereen niet een beetje zeg maar op tafel legt maar heel zijn

hebben en houden, het was echt wel een, echt met coaches erbij die wisten wat ze deden zeg maar. Dus het was echt kijken van waar zit bij jou een lijntje wat nog niet helemaal recht gestreken is en dan gaan we daar op in. Maar dat was heel leuk, achteraf. Wel zwaar op dat moment maar ook wel goed.

GW: En ook wel uitdagend, o, zo kwetsbaar te zijn, zeker in het begin met mensen die je nog moet leren kennen en waarvan je niet weet wat je eraan hebt en of je daar op

MvG: En hoewel wij op zich qua gezin een normaal gezin waren, heb ik wel een hele pittige jeugd gehad omdat mijn vader zwaar getraumatiseerd was als kind. Want mijn opa heeft in een concentratiekamp gezeten in de Tweede Wereldoorlog. Mijn vader heeft een jeugd gehad die beschrijven ze niet eens in boeken zeg maar en daardoor was bij ons ook altijd wel...hij kon ineens omslaan en ik denk dat dat stukje presteerdrang daar ook wel vandaan komt omdat je je dan op die manier wil bewijzen zeg maar, want dat is meetbaar. Dat kwam daar toen ook wel uit en dat kan je een plekje geven. Dat is echt heel goed geweest, ook wel dat dat op dat moment in mijn leven voorbij is gekomen.

GW: Goed! Het is ook gewoon bijzonder dat ze dat zo professioneel aanpakken..

MvG: Het heette Bedrijfskundige Leertraject, BKL. En dat is ook echt een begrip binnen Albert Heijn, als je dat gedaan hebt. Dus echt heel erg leuk. Dat heeft me ook wel gevormd. Daardoor werd ik van meisje meer vrouw zeg maar, omdat je dan meer in jezelf gaat geloven en dan niet alleen binnenkomt vanuit je enthousiasme en je interesse. En dan krijg je die deur wel open, maar ook vanuit ik heb kennis en ik kan hier wat verbeteren.

GW: Zie mij

MvG: Juist. Om wie ik ben.

GW: Veranderde dat ook jouw kijk op je omgeving? Als we het dan hebben over de organisatie en de manier waarop je bejegend werd?

MvG: Later wel. Op het hoofdkantoor nog niet omdat het daar best wel okay was, ook al was ik de enige vrouw. Je kreeg wel respect als je dat verdiende. Later in de winkel organisatie, dat was heel naar en daarom ben ik ook echt gewoon van baan verwisseld. Ik heb bij de eerste...ik was eerst assistent supermarktmanager bij een andere supermarktmanager, dat was hartstikke leuk. Hele leuke man, hele grote winkel, de grootste van Breda hadden we, want ik denk als je iets doet dan moet je ook gelijk goed instappen

GW: Op z'n Meikes..

Ja, niet een of ander shitwinkeltje, maar dan ook vol er in. Dus dat was supertof en heel veel respect. En ik kon hem heel veel leren, sociaal gezien, hij kon mij heel veel inhoudelijk leren, dus het was echt perfect. Alleen toen viel hij uit met een burn out en moest er geschoven worden. En toen kwam ik bij iemand anders terecht. En dat was iemand van 36 en die echt narcist was. En die zegt: joh, leuk dat je bij mij komt staan. Maar ik heb geen vertrouwen in je, je bent vrouw, je past er niet in. Succes ermee. Dat was heel heftig.

GW: Dat kan ik me voorstellen.

MvG: Ook een heel heftig jaar voor mij persoonlijk geweest, omdat je iedere dag zeg maar letterlijk met buikpijn naar je werk gaat. Want hij zei ja, weet je, je kan doen wat je wil, maar ik heb toch geen vertrouwen in je. Je gaat er toch nooit komen. Zolang ik boven jou sta word jij, ga je niet een stap omhoog.

GW: Maar hoe ga je daar in hemelsnaam mee om?

MvG: Ja, het lullige was dat hij echt een hele grote vinger in de pap heeft. En hij is nu ook een stap omhoog, dus hij is nu Operationeel Manager geworden, dan stuur je een aantal winkels aan. Ik vind het onbegrijpelijk dat... Hij werd altijd op winkels gezet die helemaal afgebroken werden en dan ging hij als een soort tiran tekeer. En de mensen die aanhaakten, da's fijn. En de rest, daar walste hij over heen. En bij mij zei hij: ja, weet je, ik heb je gewoon nooit gemogen en we klikken niet". En het was een beetje een old boys network zeg maar. Dus al zijn vriendjes, die gingen een stap omhoog en ze gingen ook in het weekend samen stappen en eten. Ik was vrouw en ik had een vriend, ik paste daar gewoon tussen, gewoon niet.

GW: Nog even op los van of je het zou willen, maar al had je het gewild?

MvG: Daar was geen ruimte voor. Nee, als vrouw de stap omhoog? Absoluut niet. Nee, want je past er gewoon niet tussen. Alleen maar jongens kenden jongens. En dat was heel naar. En mijn baas ook, of de baas daarvan eigenlijk, die had zoiets van ja, weet je, Bram heeft geen vertrouwen in jou, dan heb ik ook geen vertrouwen in jou. Ik zeg ja maar jij hebt me

aangenomen om binnen een jaar een stap omhoog te doen. Ja, dat klopt, maar weet je, toch nieuwe inzichten gekregen. En toen had ik zoiets ok, maar dit wil ik echt niet. Die winkel organisatie, no way dat ik daar ooit nog naar terug ga. .

GW: Was er , ik zou bijna zeggen, was er een vertrouwenspersoon waar je hier mee naartoe kon?

MvG: Nee, daarvoor wel want dan toen ben ik bedreigd door een mannelijke collega ook, omdat die zelf niet functioneerde. Dat was bij mijn eerste filiaal, want uiteindelijk, we waren eerst met twee vrouwen en een supermarktmanager, met z'n drieën. En toen ging zij, ging een stapje verder. En toen kwam er een man terug en die functioneerde niet. Toen zeiden zij, oh Meike, dat is een leuk project voor jou, dan kun je hem weer helpen functioneren. Alleen had hij in zijn hoofd gehaald dat ik zijn disfunctioneren doorklepte aan de rest ofzo. Dus dat hij daarom slechte scores kreeg dus die heeft me toen echt bedreigd in kantoor. En daar is toen wel een vertrouwenspersoon bijgekomen.

GW: Maar dat was nog met de filiaalmanager waar je wel goed..

MvG: Ja, en die ging toen ook overspannen eruit. Dus dat is allemaal toen netjes opgelost. En toen moest iedereen geschoven worden. Begrijpelijk. En toen hadden ze zoiets, toen ik dan bij Bram kwam, van ja Meike, je moet ook niet moeilijk doen want je was hiervoor ook al moeilijk. Dat ik denk ja, jongens, ik ben bedreigd he. Ik heb er niet om gevraagd. Ik heb altijd knetter hard gewerkt, echt, hoe dan. En toen dacht ik zoiets van ja, maar dit klopt niet.

GW: Het klinkt als twee verschillende bedrijven, als twee volstrekt verschillende organisaties.

MvG: Ik heb zo'n spijt gehad dat ik naar de winkel organisatie ben gegaan, dat wil je niet weten. Op het hoofdkantoor, dat is dan ook wel een stukje, dit is heel discriminerend, hoor, wat ik nu ga zeggen, maar op het hoofdkantoor werken wat intelligente mensen en ik merk dat het daar heel goed geregeld is. Dat daar respect is voor vrouwen en dat iedereen een kans krijgt. En in de winkel is het echt nog ons kent ons en als je ons niet kent, dan heb je een heel groot probleem. Dan ben je zó afhankelijk van één persoon die het voor het zeggen heeft. En toen dacht ik ja, maar dit wil ik niet meer. Ik kan terug naar het hoofdkantoor, maar dat reizen vond ik niks. Dan is dit een goed moment om eens wat breder te gaan kijken, naar een functie waarbij ik meer logistieke oplossingen zie. Want bij Albert Heijn heb je maar en die copy-pasten ze.

GW: Die moet je dan ook wel heel goed uitdenken dus het voortraject is uitgebreider, maar als dat het is, dan is dat het...

MvG: Precies. Maar dat was de eerste keer wel dat ik zoiets had van ja, je bent vrouw en ze kijken op je neer omdat je vrouw bent en ook gewoon vanaf moment één. Hij zegt ook gewoon je hebt bij mij nooit een kans gehad. Ik moet je gewoon niet. Hij zei ik kleiner je expres, want daar wordt je hard van. Dat ik denk van ja...

GW: Dit bestaat toch niet?

MvG: En zo'n kerel, die zit nu op operationeel niveau. Bizar.

GW: Heb je hier met vorige, met Boyd of Benno of...heb je hier ooit wel eens met iemand binnen Albert Heijn over gesproken?

MvG: Nee. Uiteindelijk met degene, met de operationeel manager toentertijd, heb ik gezegd joh, dit is waarom ik weg ga en hij zei maar je klikte gewoon niet met Bram, dus euh het werd ook nog gebagatelliseerd. Heel erg en ze zeiden ook van uiteindelijk had je toch niet in die rol gepast. Het is dus maar beter zo, het is goed dat je wat anders gaat zoeken.

GW: Het is toch fijn om toch weg te gaan en te weten dat het je eigen schuld is?

MvG: Ja. Dus waar ik vroeger echt onderwijs veel respect heb voor Albert Heijn en nooit ergens anders boodschappen heb gedaan, dat is wel veranderd.

GW: Heb jij een exit gesprek gehad destijds?

MvG: Nee, nee, want in principe mijn laatste dag was mijn baas niet eens aanwezig. Want dat vond hij niet nodig. En uiteindelijk heb ik nog drie weken later ofzo, heb ik toen nog een afscheidje gehad, maar dat was echt heel zielig. En dat was, toen werkte ik ook twaalfeneenhalf jaar bij Albert Heijn, en toen had ik echt zoiets van als dit is hoe je met mensen omgaat, echt, dikke prima.

GW: Wat een intens naar verhaal, echt.

MvG: Ook een heel groot verschil, want op het hoofdkantoor had ik dat dus helemaal niet, echt nog niet misschien. Terwijl ik daar alleen maar met mannen werkte.

GW: Weet je wat je net vertelde, achteraf gezien was het daar misschien ook niet helemaal zuiver.

MvG: Ja, maar je kreeg wel kansen. En misschien dat je met de verkeerde intenties binnen werd gelaten maar als je daarna liet zien wat je kon dan was de sky nog steeds de limit. Ken je Tony Vendrig bijvoorbeeld ook? Dat is dus ook geen makkelijke man. Maar daar kon ik zo binnenlopen en een vraag stellen, omdat het gewoon klikte..

GW: en omdat je vragen stelde waar hij ook het nut van inzag. En ik bedoel wat dat staat bij hem..

MvG: Met Cees van Vliet heb ik echt gelunched. Die wilde ik beter leren kennen dus heb ik hem gewoon opgebeld. Cees, ik wil je leren kennen, kunnen we lunchen, hebben we een uur of twee samen gelunched. En daarna heeft hij nog steeds wel, we hebben gebeld samen en weet je, ik voelde me daar helemaal niet achtergesteld als vrouw. Echt niet. Maar in de winkel wel. En dat heeft zo'n pijn gedaan dat ik dacht, ja weet je, zoek het uit, Albert Heijn, dit moet ik niet meer.

GW: En toen kwam je bij XPO terecht.

MvG: In eerste instantie heel fijn. Maar het was heel gek, want ik kwam binnen en toen werd daarvoor, is Dennis ontslagen, de vorige manager voor Bram. Dus ik kwam binnen.... Dus ik ben aangenomen door Dennis. Een week voordat ik zou beginnen, ben ik gebeld door een collega die werkt hier nu niet meer, Jeroen en die zei joh, Meike, ik moet je wat vertellen. Dennis werkt niet meer bij ons, dus ik kwam in een team zonder manager.

GW: Dat is ook raar. Was dat Jeroen Boom nog?

MvG: Ja. Ik weet nog dat ik dacht...waar kom ik nou in godsnaam weer terecht!

GW: Ben je zelf op zoek gegaan toen je klaar was bij de Albert? Of ben je gerecruit?

MvG: Nou, het was een beetje, ik stond, vanaf dat moment dacht ik, Meike, dit moet je niet meer willen, dit is gewoon...eerst die bedreiging zeg maar aan mijn broek, nou ja, weet je, dat kan, dat het met iemand niet klikt..., dat hoeft niet per se een organisatie te liggen. Maar daarna, die nare ervaring met mijn baas daarna, dat euh, nee, ik zeg dit moet ik mezelf niet willen doen, want ik ging echt, je breekt jezelf op een gegeven moment af, op een gegeven moment ga je aan jezelf twijfelen, ik bedoel, iedereen, als iemand elke dag zegt dat je kansloos bent, dat je het slecht doet en dat je het niet kan, dat alle beslissingen slecht zijn. Ja weet je, daar kan ik niets mee. Dus toen op een gegeven moment stond ik daar voor open en toen werd ik gebeld door heel veel recruitment agencies en met eentje klikte het wel goed. Dus daar ooit eens op gesprek geweest en drie maanden belden ze op, joh, we hebben een leuke functie voor je. Dat was voor Site Engineer in Tilburg. Toen heb ik een gesprek gehad met Maaïke Antrug en met een jongen die daar net was begonnen, een hele jonge jongen nog, HR Manager was dat toen en toen na een uur zei Maaïke al joh, Ik vind je echt een tof wijf, maar hier ga je niet werken, want dit is veel te saai voor jou. Na een half jaar verveel je je, dat moet je niet doen. Dus ze zegt ik ga je doorsturen naar het team van projectmanagers. Dat was toen toentertijd nog van Marc Goemans. Dus toen een gesprek gehad met Marc en met Bendja en na een uur zei Marc joh, ik vind je echt een tof wijf, maar je mist nog wat kennis, maar ik weet wel echt een hele leuke baan voor je. Wordt eerst maar eens Solution Design Engineer. Dus toen een gesprek gehad met Tim Boonen, en met Jeroen Boom trouwens, Jeroen Boom ik dacht zijn jullie broers of zo. Maar dat was een met een N en de ander met een M. Heel leuk gesprek gehad en toen zeiden ze, nou, dat werd m dan. Dus een gesprek met Dennis gehad en toen begonnen. Dat was echt een hartstikke leuk gesprek ook, dus dat was super tof en het was heel gauw allemaal geregeld

MvG: Alleen een week van tevoren werd ik dan gebeld dat Dennis ontslagen was dus dat was een beetje chaotisch. En toen hebben we ook een half jaar gezeten zonder manager. Toen had ik al zoiets van oké, ik vind mijn collega's echt fantastisch en ik word ook gerespecteerd om wie ik ben, behalve door twee collega's die hier werkten ook, maar die zijn nu weg. En die keken echt op me neer omdat ik een vrouwelijke engineer was.

GW: Serieus? Ook weer uitgesproken?

MvG: Ja, echt uitgesproken. Jos die zei, je bent een vrouw, je snapt er niks van, dus hoezo zou ik jou begeleiden, dat ga ik gewoon niet doen. Dus...

GW: En wat zei Bendja daarvan?

MvG: Uiteindelijk heb ik dat met Jeroen toen opgelost. Hij is toen zijn aangesproken, ook van joh, doe effe normaal. En hij ging toen toevallig ook naar Philips, dus hij was al aan het weggaan. Dat was ook een stuk frustratie naar XPO toe denk ik en ik was verkeerde mens op een verkeerde plek dus ik heb het XPO niet kwalijk genomen maar hem wel. En heel veel seks grappen op de afdeling toen. Ja, wat denk je he, nou weet ik het wel, ja, ik heb tieten en een kont. Ja, of dan gingen ze vertellen dat ze seks hadden gehad met de vrouw de avond van tevoren en hoe dat dan was. En dan zei ik ja jongens, ik hoef dit niet te horen, Fijn dat je een leuke avond hebt gehad, maar dit voegt voor mij niks toe.

GW: Maar was jij dan de enige die daar...want was dat al hier in deze...met meer mensen er bij ook?

MvG: Ja zeker!

GW: Enw as jij dan de enige die daar wat van zei? Wie zeiden daar wat van dan?

MvG: Kat ook, Katarina natuurlijk. . Maar die verstond niet alles, want het was Nederlands en nou ja, dat. Maar die kreeg ook veel seks dingen naar d'r hoofd, ook van Jos en Willem toentertijd. Die hier dus nu allebei niet meer werken. En de collega's onderling, daar werd wel wat gecorrigeerd hoor, als het te bont werd. Ik heb me nooit echt heel vervelend onder gevoeld. Wel dat ik af en toe dacht van hèhè, en die ene keer met Jos wel dat ik echt zoiets had van joh kerel, wat mankeert jou? Maar dat was gewoon persoonlijke frustratie naar XPO dus weet je, daar stap ik wel overheen.

GW: Hmm ja, dat is jouw keus...

MvG: Ja, Toen wel. Ik had ook zoiets, ja, ik was ook nét nieuw he, ik was ook echt zes weken binnen ofzo dus ik dacht, wat is dit nu weer....En geen Managers, dat was wat lastig. Maar goed toen hij dus weg was en later Willem ook, het is nu helemaal niet aan de orde. Helemaal niet. Wat wel aan de orde is, is een stukje salaris, dat wij fors minder verdienen dan mannelijke collega's. En met fors bedoel ik ook echt fors.

GW: Voor zowel als engineer als business development manager.

MvG: Ja, ik heb niet heel goed onderhandeld van Albert Heijn naar hier, omdat ik bij Albert Heijn al een fors salaris had, nou ja, zei die recruiter ook "moet je niet te hard op gaan zitten, dat gaat XPO toch niet doen. Dus toen ben ik een soort van gelijk gebleven, alleen bleken we toen een veel hoger pensioen afdracht te hebben, dus ik heb mezelf heel hard in de vingers gesneden. Dus toen afgesproken met toentertijd nog Dennis om na een jaar een flinke stap te maken. Maar toen ging Dennis weg dus nou ja, gedoe.

GW: Niet vastgelegd waarschijnlijk?

MvG: Nee maar daar heb ik van geleerd. Naderhand kwam Bram en Bram zei oh ja, ik zie het, een groot verschil met wat je toen verdiende bij Albert Heijn. Toen heb ik wel stennis geschopt zeg maar, maar er was echt niets aan te doen. Lastig, moeilijk. En toen ben ik gaan kletsen met Xin-Ying en met Katarine en hebben we eens even wat salarissen naast elkaar gelegd. En toen bleek waar ik zeg maar 4.000 euro verdiende, een mannelijke collega 6.000 euro verdiende. Dus het gaat niet over een paar honderd euro, het gaat om paar duizend euro, het gaat echt om veel geld En Katarina verdient ook echt veel minder. Wij zitten met z'n tweeën zwaar onder het gemiddelde vergeleken met de andere collega's. Heb ik het nu met mijn nieuwe functie ook best met Bram over gehad. Moet je maar even tussen ons houden maar ik ga hier wel open over zijn omdat ik hier wel wat van vind. en dit is een reden waarom ik weg zou gaan. Ook tegen Bram uitgesproken en die zegt van joh, want ik verdien ook minder dan Kat, maar Kat is een expat dus die int minder belasting. Dus hij zegt ok, daar kan ik niks mee, ik zeg, ja ok, en je zit ongeveer gelijk met Quentin, maar Quentin is bijna drie jaar jonger dan ik. Maar als ik kijk naar andere mannelijke collega's, die zitten allemaal op 6, 7.000 euro. ik zit zo direct op 43. Dat is dan wat ik heb uit onderhandeld. En ik ga van 36 uur werken naar 40. En Bram zegt, ja weet je, dan ga je ook al meer verdienen. IK zei nee, maar ik werkte al meer dan 40 uur op een 36 uur salaris

GW: Je gaat niet meer verdienen, je houdt hetzelfde uurloon. Alleen je gaat meer uren maken. Dat is een groot verschil.

MvG: Dus uiteindelijk ook een heel goed gesprek gehad met Bram of nou ja, goed, heel open gehad. Ik zeg tegen Bram, ik vind het echt niet oké. En toen zegt hij ja, maar ik kan er echt niks meer aan doen want Mauro wilde je nog veel minder geven. Want ik ben uiteindelijk 8 procent gestegen, 3 procent wegens goed functioneren en 5 procent jobfunctie verandering, van engineer naar BDM, da's niks he. Plus dan dat je je bonus hebt van 15 procent gaat naar 37,5, dus dat is wel een grote stap. maar ik zeg ja, weet je, het is een slecht jaar, ik ga echt geen goeie bonus hebben. Maar Bram zei ja, Meike, ik kan hier echt niets mee, als ik terug ga naar Mauro heb je kans dat ie zegt ja, doe toch maar wat minder. Ik wil je heel graag houden, maar dit is echt echt het enige wat ik kan doen". En uiteindelijk heb ik eieren voor mijn geld gekozen omdat ik, ja, ik werkte de afgelopen weken 50 uur.

MvG: Het is heel zwak, maar weet je, ik denk, ik heb gedaan wat ik kon en als er een andere baan langs komt waar ik 1.000 euro meer verdien, dan ben ik weg. Terwijl ik het heel goed naar mijn zin heb. Ik kan daar heel goed met Bram overweg. Ik vind het echt een topgozer. Ik kan goed met t team overweg, we hebben heel leuk werk, veel te veel stress, maar goed dat is een ander onderwerp, dat heeft niets met vrouw-zijn te maken, dat hebben de mannen ook. Maar het salaris gat, ik weet niet of jij dat ook ervaart, maar vind ik significant.

GW: Ik weet het niet. Ik ben in Nieuwegein begonnen als Customer Service Manager, mijn voorganger was een vrouw en mijn opvolger ook. En ik had een zodanig goede band met Geoffrey dat die mij, want het is eigenlijk een functie in ND1, die

heeft m naar ND3 heeft gezet. Weet je, dus dat. Mijn opvolger zal zeker ook niet in ND3 zitten verwacht ik. Dus dat is een andere situatie. En de baan die ik nu heb is nieuw, dus kan ik ook nergens mee vergelijken.

MvG: Ik heb wel met Xin-Ying gesproken en Wim heeft dus tegen haar gezegd: je hoeft eigenlijk maar de helft van de week te werken, want dan verdien je, dan heb je gewoon gedaan wat je kon doen voor het salaris want hij zegt je mannelijke collega's verdienen het dubbele. En toen had ik zoiets van oké, het gebeurt niet alleen bij mij, het gebeurt bij Xin-Ying ook, en bij Kat ook. En Wim heeft gewoon, dat is heel lief van Wim, ik heb het er nooit met Wim over gehad hoor dus dit is via Xin-Ying maar ik heb met haar wel heel veel gesproken en hij zei ik ga wel m'n best doen voor je en zo maar dit is echt een Amerikaans bedrijf, die gewoon niet wil dat mannen en vrouwen hetzelfde verdienen. En dat was de eerste keer dat ik dacht van er is wel een heel groot onderscheid. En daarvoor was het persoonlijk he, met die baas die mij niet mocht omdat ik vrouw was.

GW: Maar dit is echt op gender,

MvG: Maar dit is echt op gender en dat vind ik. ...dat was de eerste keer dat ik me echt gediscrimineerd voelde.

GW: Nu ik...Ik zit niet in dezelfde situatie, maar zelfs ik voel het. Want de uitspraak dit bedrijf wil niet dat mannen en vrouwen hetzelfde verdienen.

MvG: Nogmaals, ik heb het niet zwart op wit he, maar dit is wel uit een gesprek van Wim en Xin-Ying zeg maar

GW: Maar het geeft in ieder geval weer hoe er op het niveau van Wim en de directie gedacht wordt. En dan is het nog de vraag is het daadwerkelijk policy? Want dat mag natuurlijk niet, maar het is in ieder geval wel blijkbaar een indruk die gegeven is over wat normaal is qua beloningsbeleid.

MvG: Ja, ik ben echt wel een carrière tijger en ik vind het helemaal niet erg om veel te werk, hard te werken. Maar daar moet wel een flinke beloning tegenover staan vind ik want ik offer een hoop op.

GW: Er moet een gelijke beloning tegenover staan. Niet meer of niet minder dan je mannelijke collega's. Het gaat om de functie en niet om om wie hem invult. Als je even sec kijkt naar je werkt vijftig uur per week, je levert op wat je op moet leveren.

MvG: Ik vervang nu letterlijk Pieter. Pieter verdiende 6700 euro per maand. Oké, hij heeft meer ervaring, dat soort dingen. Maar Pieter functioneerde niet en ik functioneer nu beter al dan Pieter, zegt Bram. Ik verdien 4300 euro. dat scheelt voor mij teveel Gertie. Dat kun je niet meer uitleggen. Dus dat is iets waar ik echt niet blij mee ben bij XPO. Ik ben een paar maanden geleden gevraagd voor een ander bedrijf, in de laatste ronde is die intern ingevuld, anders hadden ze pech. Hoezeer ik het ook naar mijn zin heb hier, dat staat er helemaal los van. Bram zegt die deur is gewoon echt dicht. En de komende jaren kan ik je drie tot vijf procent bieden. En meer niet. Ik zei nou, dan gaat dit een topic blijven. Ik zeg als ik mijn bonus binnenhaal dan hebben we een ander gesprek.

GW: Maar goed, het gat blijft even groot, want jouw mannelijke collega's krijgen ook een bonus.

MvG: Juist, daarom. Hij zegt ja, maar dan kan je het daarmee goed maken.

GW: Dan maak je het niet goed, alleen maar als je dan een bonus krijgt ter grootte van het gat in salaris wat er nu tussen jou en je mannelijke collega's zit.

MvG: Juist.

GW: Plus de bonus.

MvG: Juist. Maar in mijn eentje kan ik daar niks tegen. Als Bram gewoon knetter hard tegen mij blijft zeggen: ik heb mijn best voor je gedaan, maar kan niet meer" dan moet ik hem op z'n blauwe ogen geloven. Ik kan stennis blijven schoppen, ik moet ook door, want ik was die functie al aan het doen dus ik wilde ook er voor betaald krijgen, ook al was maar acht procent extra. Dan kan ik niks meer.

GW: Heb je met Bram besproken dat je het er met Kat en met Xin-Ying over hebt gehad en dat dit toch wel structureel lijkt? Heb je dat met Bram besproken?

MvG: Nee. Ik heb het puur bij mezelf gehouden. Wel nog, oh God, toen met Romy toentertijd. Die liep daar ook tegen aan en die is daarom ook weg. Nou ja, mede daardoor en het hele HR beleid. Dus ja, sinds ik dat wist van Xin-Ying dat Wim dat heeft uitgesproken, toen dacht ik van ok meid, dan is het niet iets wat waar ik tegenaan loop, dan is het misschien toch iets structureler en daar had ik wel heel erg last van. Alleen, ik kan er ook niks tegen doen. In mijn eentje niet in elk geval.

GW: Niet in je eentje, niet in je eentje. Maar goed, we hebben natuurlijk wel een OR en het mag ook niet. En ja, dit is ook niet echt handig, imago technisch is dit ook niet handig voor het bedrijf.

MvG: Nee, maar ja, kan je het hardmaken? Ik niet. Ik heb een beetje gevist naar salarissen bij ons op de afdeling, grofweg wat de meesten verdienen, maar van de rest, ik weet het niet. Behalve dan de uitspraken van Wim naar Xin-Ying van joh, jij en de andere vrouwen hoeven eigenlijk maar een half jaar te werken want dan heb je het gewoon al...

GW: Nou ja, en het verschil met Pieter.

MvG: En Leon. Leon verdiende 6500 euro per maand, Quentin verdient 4600 euro, maar die is wel 3 jaar jonger en toen zei Bram die is Vlaams, dus dat heeft een andere CAO, kan je niet vergelijken. maar als je kijkt naar Leon..

GW: Dat kan je wel vergelijken, zelfde leeftijdsgroep zelfde ervaring zelfde achtergrond volgens mij niet eens minder opleiding?

MvG: Nee. Hij was dan wel aangenomen als senior, want die jongen had een goeie tong en daarom is ie ook weer weg want hij had zich iets duurder verkocht dan wat ie ook was. Maar het klopt gewoon niet. Als ik kijk naar mijn vriend, qua salarisstijging zeg maar, we gingen altijd gelijk op binnen Albert Heijn. En nu loop ik achthonderd euro op m achter, nee meer trouwens, hij zit op 55. Dus ja, dat is het enige dat dat wringt is dat ik heel hard werk, want ik werk gemiddeld harder dan mijn mannelijke collega's op de afdeling durf ik wel te zeggen, qua uren die ik schrijf en Katarina ook. Die wringt. Mocht er een kans zijn buiten XPO dan ga ik met pijn in mijn hart hier weg absoluut. Maar dan ga ik waarschijnlijk wel.

GW: Jawel, en gaat het een keer om 300 euro dan is het een ander verhaal. Daar kan je, daar kan je ook met andere dingen nog wel heel veel voor oplossen, maar niet niet dit.

MvG: Nee, de baan die ik werd aangeboden zeg maar, dat was én in Breda dus dat was heel fijn en dat was 6500 euro per maand. Geen lease auto maar die koop ik dan zelf wel. En Breda, ik woon nu in Rijen, dat is tien minuten op de fiets, dat is letterlijk want het was aan de goeie kant van Breda. Maar dat scheelt 2 duizend euro bruto. Ja, weet je, dat kan ik niet meer uitleggen. Het gaat niet alleen om geld he, absoluut niet, want ik wil hier niet nou zitten als een of andere golddigger maar wel ten opzichte van de rest. Van wat normaal is.

GW: En het feit dat je precies hetzelfde werk doet met dezelfde inzet of misschien wel meer, met dezelfde resultaten met dezelfde uren, dezelfde achtergrond.

MvG: En die vriend. En normaal gesproken zou ik zeggen van joh, knoop een gesprek aan met Bendja of Ria. Ik weet dat Bendja, die staat niet open voor want daar heb ik ook salarisdiscussie mee over gehad. En die, nou ja, na zin drie is de deur dicht zeg maar.

GW: Maar weigert ie dan om te zien wat het is?

MvG: Nou ja, die zegt gewoon meer kunnen we niet voor je doen. Dus je praat tegen de verkeerde. Dit is wat ik je mag bieden, je kan niet meer. Punt. En Ria, dat is ook heel persoonlijk. Moet je ook maar schrappen. Het is een vrouwelijke manager, maar zo acteert ze niet. Ik vind het een heel hard iemand en ik ga ook niet goed met haar door een deur dus het is niet dat ik bij haar naar binnen stap van joh Ria, dit is wat ik voel. Ik voel geen ruimte voor, geen solidariteit. En normaal ben ik een vechter, ik heb nu zoiets van ja, het is even zo. Ik heb een leuke baan. Ik ben niet tevreden over m'n salaris, maar over de rest wel, dat is ook al heel wat. Maar mocht er iets anders op mijn pad komen, ik ben niet aan het zoeken, maar mocht er iets toevallig op mijn pad komen, dan is de kans aanwezig dat ik ondanks de goede klik met Bram en zijn beste bedoelingen, dat ik toch weg ben. En hetzelfde geldt voor Katarina.

GW: En het lullige is, zolang je het niet weet, weet je het niet. Maar zodra je het weet verandert alles.

MvG: Ja maar echt, want daarvoor was ik niet blij met mijn salaris. Maar ok, ik had slecht onderhandeld vanuit Albert Heijn.

GW: Je legt het bij jezelf?

MvG: Je legt het bij jezelf en toen hoorde ik van twee nieuwe collega's die binnenkwamen die wel een hoop meer onderhandeld hadden gekregen. Toen dacht ik ok Meike, je hebt écht niet goed onderhandeld, je was gewoon niet in vorm ofzo. Nu denk ik oké, maar dit zijn dingen daar kon ik gewoon niets aan doen.

GW: De vraag is ook of het echt bij jou ligt.

MvG: Ja, en wat er wel niet wordt uitgesproken. Ik heb hem niet zo direct aan Bram gesteld, maar dat zijn wel dingen waar ik dan over denk van...het zijn behoorlijke aantijgingen, laat ik het zo zeggen.

GW: Het zegt veel meer over het bedrijf dan alleen maar het salaris verschil, het zegt dat je niet volwaardig wordt gezien ten opzichte van je mannelijke collega's.

MvG: Zo voelt het. Maar je moet wel drie keer zo hard presteren, want dát voel ik wel. Ik moet me echt knetter bewijzen hoor.

GW: Nog steeds, ook na je tijd als engineer?

MvG: zeker, ja, ja, juist. Want jij was engineer. In het begin, maar ik zeg iedereen moet leren he, in het begin, ik zeg ik geloof dat k het nu beter doen dan Pieter... ja ja ja maar je moet je nu toch echt wel bewijzen, want je was hiervoor natuurlijk maar een engineer en het is toch wel anders, manager en je bent verantwoordelijk. Ik zeg joh, ik heb een supermarkt aangestuurd, met driehonderd man, ik weet wel wat verantwoordelijkheid is jongens, dus ja nee, die voel ik echt wel hoor, ik moet wel even behoorlijk verantwoording afleggen.

GW: Deel je dat wel met je collega's? Ligt daar dezelfde druk?

MvG: Kat is ondertussen echt een vriendin van mij geworden. Die voelt de druk ook absoluut en wil zich ook, ja dat is bizar, dan heeft ze 70 uur gewerkt en dan krijgt ze nog steeds mails van Bram: waarom heb je dit niet gedaan? werk maar vijfenzeventig uur deze week. En naar mij doet ie dat niet, de band tussen mij en Bram is wel heel goed. I kan ook wel veel bij m wegleggen. Dus dat is wel positief. Maar die druk? Die heeft, dat hebben de meesten wel. Alleen is het zo dat dat er een aantal gewoon hebben gekozen van ik werk alleen, en dan is het makkelijk. Als je kijkt naar Joris, die heeft weinig sociaal leven, die werkt iedere dag uur tot elf uur en dat is niet erg, want hij doet toch niks anders.

GW: Nou ja, het is in zoverre erg dat jullie kiezen om het anders te doen.

MvG: En daar word ik op aangekeken. Als ik 's avonds naar m'n paarden ga en ik neem een keer de telefoon niet op of ik wil een avond niet doorwerken, ja, dat is geen optie. Dat kan niet, eigenlijk. Alleen als ik een week niet naar mijn paarden ga, ja, twee paarden kost gewoon duizend euro per maand dus dan wil ik er ook gewoon een beetje van genieten af en toe. En ik vind een beetje meer werken van 40 uur prima, dat het sociaal geaccepteerd is om 45 uur te werken vind ik ook nog prima, maar er wordt eigenlijk structureel verwacht dat we boven de 50 uur werken.

GW: Maar dat geldt dan wel weer voor iedereen. Ik bedoel, dat is niet iets....

MvG: Ja ja, dat is gewoon Sales. Dat zegt Mauro ook, want ik had het er vorige week met Mauro over, die zegt ook ja weet je, je ziet ook nu wel de druk op Sales. Dat is ook zo, maar dat is wel iets wat het bedrijf ook zelf weer doet natuurlijk. Die druk leg je zelf weg. En dat is niet bij alle Amerikaanse bedrijven, want dan zeggen ze we zijn een Amerikaans bedrijf maar dat is niet ..

GW: Daar kun je best het een en ander aan ophangen. Maar niet alles.

GW: Ook vroeger in de klas al?.

MvG: Ja, ik denk van ja. Dat klopt niet, zeker bij mijn vorige baas bij de Albert Heijn, dat laatste stuk, dat was echt niet chill. Nu dat salaris dan.

GW: Nou ja, en de situatie met Jos en met Willem...

MvG: dat was ook gewoon echt gericht. Alleen heb ik best wel een dikke huid, dus dan snap ik er wel overheen. Maar eigenlijk klopt het niet.

GW: Nou ja, dat is denk ik ook, wat jij zei, op het moment dat je erover na gaat denken, dan ga je het zien. Dat is het vaak ook. Weet je, het is er, maar het blijft onuitgesproken. Weet je, het hoort er een beetje bij. En als je er niet bewust over nadenkt is het er nog steeds Maar ja, en doe er denk ik ook niks mee. Want niet zichtbaar niet...

MvG: Het is niet een optie ofzo in je hoofd. En het is niet dat ik er nu knetterveel last van heb hoor, helemaal niet maar wel dat ik denk, als ik terugkijk van oh ja, dat waren eigenlijk wel dingen die misschien toch niet helemaal zuiver waren?

GW: Toen jij engineer werd hier, toen ging je natuurlijk ook voor sites werken. Nou, ik heb de beroepsbevolking binnen XPO even bekeken en we hebben op dit moment welgeteld twee vrouwelijke site managers. Dat was een hele lange tijd één en

daarvoor zelfs geen, oh wacht, nee, dat is niet waar, Celine zat nog hier, die was operations manager. Maar ook onder de operations managers, onder de shiftleaders, de supervisors, allemaal mannen. Hoe ging jij daarmee om?

MvG: Dat is ook weer, nu jij dit zegt: ik ben aangenomen omdat ik vrouw was.

GW: Pardon?

MvG: Dat heeft Wim later ooit tegen me gezegd en toen heb ik gezegd maar ik mag toch hopen, ook vanwege mijn intelligentie en zo? Ja, zegt ie, zeker. Maar ook omdat je vrouw was want die wilde diversiteit in het team. Dus daarom hebben we je echt een extra kans gegeven. Dus daarvan vond ik wel, ja, hee, ik ben meer dan alleen maar vrouw he.

GW: cv eerst en dan vrouw later.

MvG: Maar goed, binnen XPO. Ja, ik vind de mannenwereld prettig. Dus ik stoort me er niet aan dat er weinig vrouwen zijn t is meer dan ik weet, in de logistiek zijn er weinig vrouwen. Dat is jammer, maar het is ook een minder sexy job, snap ik ook wel. Dus ik heb er niet echt last van.

GW: Nou, ik denk dat mijn vraag ook eerder is. Heb je iets gemerkt van dat je als vrouwelijke engineer, dat er anders gekeken werd naar je werk?

MvG: Ik moest me knetterhard bewijzen, maar ik weet niet wat dat is omdat ik natuurlijk niet uit de Sales kwam of omdat ik vrouw was dat weet ik niet

GW: Dus in ieder geval geen merkbare signalen.

MvG: Nee nee, want zeker met een Wim, bijvoorbeeld. Die heeft het altijd gezegd, joh als er wat is, bel me want dan help ik je en ik vind het supertof dat er een vrouw is. En nee hoor, die kan ik altijd bellen. Luc kan ik altijd bellen. Sjoerd kan ik altijd bellen. Ik werd met open armen ontvangen.

GW: En met klanten?

MvG: Die vinden het tof. Ik denk dat je dan juist een streepje voor hebt van oh, een vrouwelijke engineer, echt heel gaaf. Nee, ik denk dat dat juist een streepje voor heeft. Klinkt heel gek, maar dat vinden ze gaaf en interessant en wel dus wel weer iets bijzonders. Of dat wel. Maar zeker niet dat ze aan min oplossing twijfelden, nee zeker niet.

GW: OF dat ze jou uit gaan leggen wat jij eigenlijk had moeten doen.

MvG: Zeker niet. Wel ze zeiden oh wat gaaf, een vrouwelijke engineer in de Sales, oh wat goed .

GW: En nu, in business development?

MvG: Merk je het natuurlijk minder, want de Sales is gewoon van mannen en van vrouwen. En af en toe merk ik dat ik met bedrijven eerder een klik heb. Omdat je vrouw bent, omdat je iets socialer bent. Ik bouw heel snel netwerk op heb ik gemerkt. Daar heb ik nu, met m'n Business development, heb ik daar veel meer aan, want als ik even Sjoerd moet bellen, hij neemt bij mij altijd op. En ik weet bij mannelijke collega's dat dat niet altijd het geval is. Dus ik denk dat dat dan een stukje vrouwelijke charme is of zo, noem ik het maar, maar daar heb ik eerder profijt van.

GW: Zet je dat ook actief in?

MvG: Soms wel. Niet geniepig ofzo maar wat ik zeg, het is ook een beetje een spel, soms de Sales en dan kun je best wel even een keertje extra vriendelijk zijn. En dat is een stukje interesse en een stuk ook bewust. . altijd eerst vragen hoe is het met je. Maar dat maakt je dan vrouw, maar dat maakt je misschien ook net iets slimmer dan iemand anders.

GW: Maakt jou dat ook een andere engineer of andere business development manager dan jouw collega's?

MvG: Ja, dat denk ik wel. Zeker als ik kijk naar een Kat, we doen sommige dingen echt heel veel hetzelfde, alleen heb ik meer inhoud vanwege mijn vorige functies want Kat heeft dat gewoon niet gedaan, zeg maar. Dus dat geeft niet. Maar als ik kijk naar een Michel, die is veel zakelijker en ik ben veel meer iets op de relatie en vraag hoe het is en connecten. En dan vanuit daar de inhoud in. Dus eerst bouwen en dan,, zaaien en oogsten zeg maar. Ja, bij mannelijke collega's is het meer tjaktjaktjak. Joris belde me vorige keer op: hee Meike, waarom bel je? Ik zeg Joris, Hoe gaat het met je? Oh oh oh maar je belde toch? Ik zeg ja, maar ik wil eerst even weten hoe het met je gaat. Oh ja, goed. En dat komt er een heel verhaal achteraan. Ja, net zoals nu met dat presentje, zeg maar, Rick is nu uitgevallen dus ik zei tegen Bram vrijdag zullen we

gewoon een bosje bloemen sturen. En oh ja, wat een goed idee, dat is echt omdat je vrouw bent...en dan denk ik ja, misschien, maar ik ben ook gewoon iemand die veel om anderen geeft.

GW: Het is een collega en ik vind het jammer dat die thuis zit.

MvG: Juist. En hij zit thuis omdat hij eenzaam is, laten we hem dan niet nóg eenzamer laten voelen door niets te laten horen als XPO. Toen zei hij Oh ja, dat is slim.

GW: Als Bram dat dan zegt, dat je dat bedenkt omdat je een vrouw bent, wat doet dat met jou?

MvG: Ja, dat was echt puur als ik oh wat ben ik blij dat ik ook een vrouw in mijn team heb die daar aan denkt. Dus dan denk ik, ja, het is ook zo, vrouwen hebben ook andere kwaliteiten, dat heb ik altijd al gezien in de organisatie en hij is dan oprecht dankbaar dat ik daar mee ben gekomen. Dus het is zeker niet dat hij me wil kleineren. Dus daar denk ik niet zoveel van, dan denk ik ja, je hebt ook gelijk, ook als ik niet was geweest, had niemand dat niet gedaan.

GW: Uiteindelijk is het dan, hij is blij dat hij een collega in zijn team heeft die daar aan denkt ..

MvG: Ja, precies. Dan zegt hij oh ik ben blij dat ja, weet je, dat ik jou in mijn team heb, of hoe hij het dan ook zei, als vrouw, zeg maar. Ik zoek daar niet zoveel achter, bij Bram zoek ik daar niet zoveel achter. Want ik weet dat hij me echt net zoveel waardeert als een Joris, zeg maar. En, soms zelfs meer. Want hij zegt ja, weet je. Ik wil jou hebben in plaats van Pieter, terwijl Pieter al vijf jaar bij XPO werkte, dus ja, daar zoek ik niks achter. IK zie m wel nu je m zegt maar...op dat moment zelf, nee. Maar je hebt wel gelijk, sommige dingen pik je ook te veel omdat de maatschappij zo in elkaar zit. Dan denk je, eigenlijk wil ik dit niet, maar ik wil er ook niet te snel een punt van maken.

GW: Nee, dat is het ook. Je wil geen zeikerd zijn. Maar uiteindelijk het feit dat als een mannelijke collega dat had gedaan, dan was er waarschijnlijk gezegd joh tof dat je er gedacht hebt, dank je wel en niet oh wat ben ik blij dat ik een man in m'n team heb want die denkt daar aan...

MvG: Dat klopt dus.

GW: Het maakt jou een soort subcategorie collega.

MvG: Dat is ook wel, klopt...maar dan heb ik met dat soort dingen, heb ik minder moeite dan met salaris?

GW: Daar kan ik me ook wat bij voorstellen, maar het komt wel uit hetzelfde voort.

MvG: Ja, dat klopt. Maar op de een of andere manier denk ik bij de ene is het sociaal geaccepteerd en het andere vind ik meetbaar of zo, terwijl dat sociaal geaccepteerde ook niet ok is. Maar zo word je wel een beetje gevormd denk ik.

GW: En het is, dat salaris, dat is inderdaad dat is harde, dat is tastbaarder, dat is concreter. Je kunt A naast B leggen en zeggen: hier zit een gat. Dit soort opmerkingen, dat kun je niet meetbaar maken, terwijl het wel degelijk net zo'n groot gat blootlegt als dat meetbare salaris.

GW: Dank je wel Meike, dank voor jouw openheid en je tijd.

MvG: Ik vind ja, weet je, dan moet je ook gewoon open zijn, toch? Dat is wel het fijnste, daar heb je het meeste aan. Terwijl ik het dus niet als een probleem heb ervaren, heb je toch wel wat dingen dat je denkt van ja, hmmm...behalve die bij Albert Heijn, dat was echt niet goed. Maar voor de rest ja, dan is het ook eigenlijk, ja echt, wat ik zeg, sociaal geaccepteerd en dan trek je het je ook niet zo aan totdat je er bij stil gaat staan en dan denk je hmmmm.

GW: En uiteindelijk zo'n salarisverschil is daar wel een gevolg van, een uitwas maar wel een gevolg .

MvG: Precies.

GW: dank je wel!

MvG: graag gedaan!

Interview D05

GW: Het idee is dus. Ik heb de vragen verdeeld in ongeveer vijf onderwerpen, het eerste onderwerp is een beetje je gezinssituatie, je opvoeding. Dan gaat het door naar je opleiding. Van je opleiding gaan we door naar carrièrekeuze of baankeuze. Uiteindelijk komen we dan uit bij eerste werkgevers en we eindigen bij een xpo. En ik stel gewoon vragen. En als je op een gegeven moment zegt ja dat wil ik, daar voel ik me niet prettig bij, moet je het zeggen. En voor de rest alles wat je kwijt wilt, daar ben ik blij mee, want het gaat weet je, er zit geen richting in. Het is meer dat ik gewoon wil weten hoe ben je terecht gekomen waar je nu bent? En hoe ervaren je die reis daar naartoe maar ook waar je nu staat. Vind je het goed als ik dit gesprek opneem?

DvdB: Dus je wordt verder niet gedeeld? Niet dat ik het erg vind hoor, maar misschien gaat het over mijn leidinggevende...

GW: Nee hoor. De interviews worden helemaal uitgeschreven en ik ga dan vervolgens in die tekst ga ik op zoek naar uitspraken waarvan ik denk hé, dit past bij het onderwerp en dat wordt geanonimiseerd. En uiteindelijk ga ik dat wel publiceren, maar er staat geen naam bij. Daar staat dan alleen maar bij vrouwelijke leidinggevende op een logistieke site

DvdB: Ok, dan vind ik het ok. Waar komt het verhaal in?

GW: Het wordt echt een afstudeerscriptie. Dus als je wil, dan kan ik hem je later toesturen. Dus dan heb je het hele verhaal. En geef ook aan, als je zegt dit is vertrouwelijk en ondanks dat het niet met naam en toenaam dus ergens wordt gepubliceerd, ik wil het wél vertellen, maar wil je het niet gebruiken, mag je ook zeggen. Dus dat is.

DvdB: Dat verwacht ik niet. Maar ik weet niet wat voor vragen...

GW: Soms weet je het niet, al pratend, dan kom je ineens bij iets waarvan je denkt... dus mag ik beginnen met vragen hoe oud je bent?

DvdB: Zeker, 33.

GW: Uit wat voor gezin kom je, broertjes, zusjes?

DvdB: Ik woon hier in de buurt, Berchem is een plaatsje bij Oss, geboren in Uden, ook vlakbij, maar wel echt opgegroeid in Berchem. Maar ik heb één oudere broer. Mijn ouders zijn nog steeds bij elkaar, misschien is dat ook wel apart deze dagen en ik ben heel, ik denk dat ik wel een hele vrije opvoeding heb genoten. en ik heb eigenlijk van al van jongs af aan al wel geweten dat ik in een Mannenomgeving terecht zou komen. Altijd one of the guys geweest, ondanks m'n vrouwelijke uitstraling. Maar toch wel altijd one of the guys. En ik hou heel erg van aanpakken. Zo ben ik ook opgevoed. Geen woorden maar daden.

GW: Wat deden jouw ouders?

DvdB: Mijn vader die werkt bij een woningbouwcorporatie, als, ik vind het altijd lastig te omschrijven wat hij doet. Beetje een manusje van alles, Projectleider, Hij schrijft heel veel beleidsplannen. En mijn moeder heeft verschillende dingen gedaan in de zorg, gehandicaptenzorg, heeft kinderfeestjes gegeven waar ik mee heb geholpen, heeft dansles gegeven, die varieert in van alles en nog wat. En ik zelf heb heel lang in de horeca gezeten.

GW: Tijdens je middelbare school al?

DvdB: Ja, en daarna ook. En daar had ik al een leidinggevende baan. Omdat ik heel erg leuk vond met diverse, lekker met je hele team er echt voor gaan staan en er iets van maken die avond. En dan kijken van wat kan nog verbeterd worden, en waar kan ik naar toe. Uhm, ik werkte toentertijd ook voornamelijk met jongere mensen. Wat ik heel erg leuk vind. Die werken vaak geen 40 uur en zijn net wat te enthousiaster, ja hoeft niet altijd maar dat zag ik in het begin wel heel erg. En vanuit daar, om te vertellen hoe ik hier terecht ben gekomen...

GW: Maar daar komen we nog wel. Jouw moeder heeft ook altijd gewerkt? Misschien niet fulltime.

DvdB: Niet altijd, ze hebben er wel heel bewust voor gekozen dat zij de opvoeding van de kinderen deed, maar later toen wij al wat ouder waren en ik weet niet precies hoe oud, maar toen is ze wel weer gaan werken. Ze heeft wel een tijd thuis gezeten met een driedubbele nekhernia.

GW: Jij zei net al, ik wist eigenlijk van jongs af aan al dat ik in een mannen omgeving wilde werken..

DvdB: Of nou ja, wilde, dat ik daar terecht zou komen. IK ben ook wel iemand die qua op mijn gevoel af gaat. En sommige dingen, dat klinkt misschien raar, maar dan denk ik oh ja, dat heb ik eigenlijk ergens altijd wel geweten.

GW: Is dat je jezelf terugziet en denkt ja, dat verbaast me niks. Maar had je ook een bepaald beeld bij wat je dan wilde zijn, wat je wilde worden qua beroep of qua sector?

DvdB: Dat is grappig dat je dat zegt, k zie mijzelf wel....ik heb me altijd wel in een management positie gezien, omdat ik het juist heel erg leuk vinden om te kijken van hee, waar liggen de verbeterpunten en hoe kunnen we, hoe kunnen we verbeteren, waar liggen de knelpunten, wat...iets kan voor een bedrijf wel belangrijk zijn, maar hoe staan die mensen er eigenlijk in?. Ik vind het heel leuk van A tot Z daarnaar te kijken in plaats van alleen maar naar de cijfers of alleen naar de mensen. Dus echt de gulden middenweg. Dus ik heb nog nooit zoiets gehad van in die sector wil ik dat per se of...Maar ik heb ook wel eens gedacht aan een eigen bedrijf. En misschien komt er daar ooit nog wel. Maar voor mij is het niet zo belangrijk in welke vorm dat gegoten wordt.

GW: Het gaat jou om dat wat je doet meer dan waar je dat doet.

DvdB: Ja ja, ja ja. En ik merk dat ik nu wel. ...ik zat eerst op de cockpit, de hele dag achter de computer en dat vond ik wel heel leuk, maar ik merk dat ik nu misschien wel beter op mijn plek zit, ja, dat denk ik wel

GW: Wat is het verschil tussen die twee?

DvdB: Heel veel op kantoor zitten of toch meer van alles wat, in beweging en ook echt iets kunnen betekenen voor het bedrijf dus ook echt contact met de operationele manager en met de site manager. Ik had daar het gevoel alsof ik... Je zag wel punten en en dat kon je ook wel aangeven. Maar het gat was te groot, zeg maar. Het is niet dat er dan niet naar geluisterd werd, maar dit is sowieso een site waar wel heel veel verbeterd moesten worden in t begin toen Michiel hier kwam. En er zijn een aantal dingen echt wel ten goede aan het verbeteren. Maar hij kan ook niet overal tegelijk aan beginnen, wat heeft prioriteit en je weet dan waar ze mee bezig zijn, je gaat niet mee in een shiftleadersoverleg. En dat miste ik, voorheen. Dus je hebt minder invloed.

GW: Wat je net zei he, dingen verbeteren van a tot z, dus het hele proces aanpakken eigenlijk. Had je vroeger hobby's of heb je een bepaalde opleiding gedaan waar dat ook in terugkwam?

DvdB: Ja, bobby's....Ik heb horeca ondernemer/manager gedaan, hotel...op de Rooij Pannen, Daarna ben ik toerisme gaan studeren. Tweetalig of in ieder geval Engelstalig. Dus daar zou je het wel in terug kunnen zien. Maar vroeger hobby's. Ja, ik ben wel altijd bezig geweest, altijd bezig en ik ben ook wel opgevoed met, misschien wel extreem, ik heb het altijd jammer gevonden dat er maar 24 uur in een dag zit.

GW: Dus je wilde altijd meer doen dan dan wat je kon doen.

DvdB: Ja, daar krijg ik ook energie van, dat is waar we het toen straks over over hadden, ik ben ook wel iemand die, en sommige mensen denken: heel je leven blijven leren, bah en ik denk dan oh leuk! Pools kan ik nog steeds niet. Maar ik heb toch wel zoiets van oh, nou ik ga wel een poging doen om een aantal woorden.... Ik zeg niet dat ik heel vloeiend Pools ga spreken. Ik ben wel iemand die denkt van oh leuk, oh leuk.

GW: Dat schiet mij dan onmiddellijk in mijn gedachten, de Pipi Langkous uitspraak. Ik heb het nog nooit gedaan en daarom denk ik dat ik het wel kan. Past dat bij jou? want ik zag jou al lachen.

DvdB: Nee, ik denk het toch niet. Nee, wat dat betreft ben ik wel omdat je het nooit gedaan heb dus ik denk dat ik. Ik ben wel iemand die wel ergens voor gaat en het doet, zonder dat ik het misschien voor de volle honderd procent durf. Maar ik ben wel iemand die heel erg kritisch naar mezelf is en dus als ik...ik ga wel eens overwegen of dat ik het wel zou kunnen.

GW: Zo ja zo, dus gewoon blind doen en dan zien we het wel.

DvdB: Nee, En ik weet ook dat het enthousiasme van alles leuk vinden, dat is echt een kwaliteit, maar daar ligt ook gelijk je valkuil dus. Dus leer ik ook echt wel echt om m'n rust te bewaren en keuzes maken in het leven, ook om niet alles tegelijk aan te pakken en wat vind ik nou echt belangrijk.

GW: Hoe was dat vroeger thuis? Want je gaf al aan, bezig zijn is belangrijk. Werden jij en je broer op dezelfde manier zo opgevoed, zat daar verschil in?

DvdB: We zijn wel op dezelfde manier opgevoed, maar we zijn wel heel anders.

GW: Waar verschilt jouw broer van jou?

DvdB: Mijn broer, die is, die is veel berekender, meer berekenend. Die euh, dat is wel grappig, want dan denk je dus wel dat Pippi Langkous verhaal bij mij past want die lette vroeger echt op mij. Ik kom dan zo hoppekee een straat oversteken.

En euh, mijn broer die paste dan op mij dat ik aan de kant bleef wachten totdat de auto gepasseerd was. Daarnaast is het ook zo, mijn broer die die euh ja, die had meer angst denk ik dan ik. Ik deed iets en dan naderhand dacht ik erover na. Maar ik merk toch nu, nu ben ik toch wat dichter naar mijn broer gegaan. Als je jong bent doe je toch meer...zie je minder gevaren en risico. Maar zo ben ik wel....ik heb bijna een jaar in Amerika gezeten voor stage, en een half jaar in Ghana. Ja, het was heel leuk. En ik heb ook wel eens gezegd als ik alles van tevoren geweten had, was ik hier nooit geweest. Kijk en dat soort dingen overkomen mijn broer bijvoorbeeld niet. Die denkt dat van tevoren helemaal door. Tot in de details, tot in de puntjes. Mijn broer is echt een detaillist. Engineer, is heel erg kundig, Maar zit soms in de weg met dat ie alles moet kunnen. Ja en dat hebben we allemaal thuis wel een beetje, maar ik ben dan..euh, ik heb ook heel veel cursussen gedaan, heel veel zelfontwikkeling cursussen. En ik vond dat vroeger heel erg vervelend dat ik dan niet allemaal tot op de bodem uit had gezocht. En nu denk ik van ja, da's juist ook wel weer mijn kracht omdat Je kunt niet alles weten en en sommige dingen moet je ook zeggen van, hee, ik ben daar goed in en dat laat ik aan anderen over. Maar dat is wel wat we van thuis mee hebben gekregen is alles zelf doen, alles..

GW: Waar waren er dingen die jouw broer wel mocht en jij niet?

DvdB: Nee, nee, nee, er werd geen onderscheid gemaakt.

GW: En qua studiekeuze of qua loopbaan. Uhm, was het vanzelfsprekend dat de keuze die je maakte, dat je dat ook ging doen? Hadden jouw ouders daar nog voorbehoud in?

DvdB: Wij waren allebei wel heel erg....Mijn moeder heeft ons euh, laat ik het zo zeggen, Mijn moeder heeft ons communicatief heel goed opgevoed, vind ik. Ja, communicatief zeg je dan. Maar in ieder geval. Er viel overal over te praten en en wij zijn opgevoed met zoveel vertrouwen dat we ook met alles terecht konden bij mijn ouders. Dus ook als er iets was gebeurd dat je eigenlijk niet durven te zeggen. Dan liet ze je gewoon, dan gaf ze je alle tijd om het uit te leggen wanneer het mijn tijd was of die van broer dan. Dat was ze er voor ons en nog steeds. En zo is dat ook met mijn school. En ze hebben de verantwoordelijkheid al altijd bij ons gelegd. Ze hebben ons wel ondersteund en de verschillen laten zien en zo van nou, dit zou je met dat kunnen doen en dat kun je...maar wel de verantwoordelijkheid bij ons en dus ook of dat we school afmaakten....Dat is nooit een issue geweest. Ik ben ook wel heel erg zeer te spreken over mijn opvoeding.

GW: Want ja, dat legt ook verantwoordelijkheid bij jezelf als je zoveel vertrouwen krijgt.

DvdB: Ja, ik weet dat heel weinig mensen dit zeggen, maar ik en heb het ook gezegd tegen m'n ouders hoor, echt complimenten naar m'n ouders. IK heb zelf nog geen kinderen, dus daar is wel een beetje de spanning van oeh, kan ik dit net zo goed?

GW: Het is ook nooit een issue geweest van zou je dat nou wel doen? Want je bent daar dan, je bent de enige die dat gaat doen of niemand heeft dat ooit gedaan?

DvdB: Bij mijn vader merkte ik wel. Ik had altijd, ik bruiste altijd van ideeën van oh, misschien ga ik dat dan doen of dat opzetten. En mijn vader is wel ook wel meer de zekere en die zei dan van ja, maar der zijn al zo veel mensen die dat doen en er zijn al zoveel bedrijven...

GW: De reality check. Maar dat is nog iets anders dan actief ontmoedigen en zeggen, nou weet je dat nou wel zeker? Denk je wel dat je dat kunt? Want dat is een heel andere manier van.

DvdB: Nee ze hebben altijd heel veel vertrouwen in ons gehad, allebei. Maar wel: word je daar zelf gelukkig van, word je er...Ja, wij zijn heel erg opgevoed, eigenlijk word je er blij van? En dat kan natuurlijk ook niet in alles, maar ja, ook gewoon reality, je moet werken om je geld te verdienen. En dat begon eigenlijk al heel jong, met zakgeld, dan zeiden ze ja, je kunt een zak snoep kopen bij wijze van, maar dan is je zakgeld op en dan heb je dus niks meer om later iets of.. Ik heb bijvoorbeeld heel goed kunnen sparen en zelfs op een gegeven moment zoiets van wat móet ik er mee...ja, dat klinkt heel raar, en nou denk ik dat helemaal niet meer hahaha. En uiteindelijk ben ik wel heel blij mee, want dan heb ik gestoken in reizen en uiteindelijk in stenen, T Is echt niet heel veel, maar alle kleine beetje helpen. Over het algemeen een fijne opvoeding.

GW: En Leren? Hoe ging je dat af? Wat vond je daarvan?

DvdB: Goed. IK was echt een stuudje.

GW: Werd dat op school ook gezien?

DvdB: Ja, want ik zat op de MB...Nee op de mavo, vmbo t heb ik gedaan, één van de eerste jaren geloof ik. En toen wilden ze me naar havo doen. En daar heeft mijn moeder een stokje voor gestoken. Want die wat zoiets van ja, maar ze loopt op de tenen en ze studeert er zoveel voor en misschien is dat voor haar..ja...

GW: Had je het zelf gewild?

DvdB: Uiteindelijk, om heel eerlijk te zijn. Als ik zo terugkijk, dan vond ik het toen spannend omdat ik een nieuwe klas zou krijgen. Ik denk dat het na de brugklas was. En dan denk ik nu wel eens zo van ja, dan had mijn leven er anders uitgezien. Aan de andere kant, ja...Het is gelopen zoals het is gelopen, zo ben ik dan ook wel, ja ja, misschien had ze daar wel gelijk in. Heb ik. Ik heb een hele leuke puberteit gehad, zeg maar, studententijd daarna ook dus....

GW: En er is ook iets voor te zeggen dat je met gemak door je opleiding heen komt.

DvdB: Ook dat.

GW: En uiteindelijk ben je na VMBO doorgegaan naar mbo en toen naar HBO ook nog?

DvdB: Ja, HBO daarna. Gewoon lekker op m'n gemakje dus was dat betreft...eigenlijk prima.

GW: En qua studierichting, Je gaf aan dat je in toerisme door bent gegaan.

DvdB: Ja, dat is altijd....Voor mij was het pad niet zo helder in die zin van...Ik had een vriendin en dan was ik altijd vreselijk jaloers op want die wist al van jongs af aan dat ze basisschool lerares wilde worden. En jonge moeder en. En dan was het dan. En wat ik wist was....Ik werd vroeger ook altijd een euh, ze noemden mij een carrière of zakenvrouwje. Er werd ook van jongs af aan gezegd, ze komt er wel en dan dacht ik waar hebben ze het over? Ik snap het niet hè. Nu begrijp ik het wel maar. Dus het was nooit heel erg helder van in welke branche ik zou gaan werken of welke functie. En andere mensen wisten dat wel. En daar heb ik wel echt mee moeten leren leven. Of ja, er klinkt ook dramatisch...

GW: Maar dat snap ik wel, zeker als je omringd bent met mensen die zo duidelijk weten hoe hun leven er uit zou moeten gaan zien en jij hebt dat zelf niet dan..Dat maakt jou onzeker over jou. Maar is er dan niets mis met mij? Waarom weet ik het dan niet? En wat dan? En wat is dan uiteindelijk de doorslag geweest om voor die richting te kiezen? De buitenlandse stages?

DvdB: De rooi pannen omdat het een hele brede opleiding was. Toen was ik eigenlijk te jong en wist ik nog niet wat ik wilde. En er was een management opleiding en je kreeg er marketing, recht

GW: En wat beviel je daar uiteindelijk het best, wat vond je het leukst?

DvdB: Wat vond ik het leukste? Het totale denk ik toch wel. Ik heb een tijdlang een talenknobbel gehad, i zou het nou niet meer zeggen hahaha Ja, de talen vond ik heel erg leuk en toch ook wel als ik zo terugkijk de verschillende vakken. Nog meer dan... Dus meer recht, marketing, dat soort dingen. En je had van die thema weken en dan moest je een heel restaurant runnen en als student was dat natuurlijk hartstikke leuk om te doen. Dus ook weer die afwisseling. Praktijk versus theorie en dat merk ik nu ook. Wat dat is wel typisch, laatst dacht ik van oh, nou ben ik al een hele tijd niet meer aan het studeren, dat ik heel erg verlangde om een boek te lezen. In ieder geval iets, iets te leren, m'n brein te voeden.

GW: En in een nieuwe functie heb je over het algemeen ook genoeg te leren...

DvdB: Ik heb nu genoeg hoor, ik heb nu genoeg.

GW: Ja, er komt zoveel op je af, dat moet je allemaal ook verwerken en plaatsen. Op een gegeven moment ben je klaar met school of heb je, heb je alles afgemaakt?

DvdB: Ja.

GW: En dan ga je werken en je zit al in de horeca...

DvdB: Ik heb een tussenjaar, ja, ik zit even te denken, ik heb een tussenjaar gedaan. Waarom? Toen ik uit Amerika kwam toen had ik de keuze nog niet gemaakt, denk ik. Daarom heb ik een tussenjaartje gedaan. Heb ik bij de ABN Amro bank gewerkt als zakelijk adviseuse...dat was ook heel leuk, heel divers. Je moest heel veel knowhow hebben over van alles en nog wat en dat vond ik wel wel. Euh. Dan dacht ik nou, daar ligt mijn interesse niet echt. Vind ik niet zo interessant ook. De financiële producten en cijfertjes, ja, leuk, boeiend. Nou ja, het was ook, ik zat aan de zaken lijn. Dus dan krijg je ook dan word je heel erg getimed, je moet, je krijgt bijvoorbeeld zes minuten om naar de wc te gaan om te plassen. Het is lang geleden, maar een gesprek mag gemiddeld drie minuten, ik noem maar wat. Er werd zo'n druk opgelegd. En nee, was uiteindelijk niet mijn ding nee. Maar ik zeg ook vaak, vaker werken mensen voor de leidinggevende dan voor het werk zelf of voor het bedrijf zelf. Daar had ik ook niet zo'n goeie van. Dat was een tussenjaartje en naderhand ben ik in de horeca

terecht gekomen, zeg maar als fulltime. Dat was ook het tussenjaar, want ik heb een half jaar bij de ABN Amro bank gewerkt. En toen heb ik bij Binnen Breda in Breda...dat was een hele leuke tent.

GW: En in welke functies?

DvdB: Eerste medewerker bediening en toen bedrijfsleidster, dat soort functies.

GW: En toen niet gedacht, dit bevalt me wel, hier ga ik verder in?.

DvdB: Horeca beviel me echt heel erg goed maar het was wel of een eigen zaak beginnen of bedrijfsleider blijven denk ik. En en met alle respect, horeca, je begint vaak laat en je werkt geen 40 uur. En dan was het niet hoor. Wat wat tegen zat, maar het was wel meer sociale contacten. Feestjes, alles moet je.... En ik vond het echt walhalla hier in de zin van. Uhm ja, horeca kan echt stressvol zijn en dat je gewoon geen tijd hebben om te eten. De verdiensten zijn ook niet navenant. Feestdagen horen gewoon als een normale dag betaald, krijg je geen vrij, Dat soort dingen. Toen ik hier kwam dacht ik oh, ik kan gewoon koffie pakken tijdens het werk, dat soort dingen, dat was echt... Wat voor andere mensen heel normaal was, had ik zoiets van jeetje....

GW: Dus jij bent na de horeca hiernaartoe gegaan?

DvdB: In principe ben ik mijn HBO gedaan en toen heb ik nog wel een paar jaar in de horeca gewerkt

GW: In de horeca, hoe was de samenstelling van je team? Waren der alleen maar vrouwen in de bediening, mannen in de keuken. Hoe zag dat eruit?

DvdB: Nee, het was wel divers. Meer vrouwen dan mannen zeker. in de keuken meer mannen, en voor waren toch ook wel wat mannen, Maar als je dan zegt, ik denk als je dan een stuk of twintig mensen had rondlopen, dan waren dat drie, zeg maar voor man. En in de keuken een stuk of vijf waarvan drie mannen en twee vrouwen. Maar die verhouding.

GW: En de eigenaar van die tent?

DvdB: Dat was een man , ja.

GW: Hoe ging dat samenwerken? Wat vond je? Kan je beter met mannen of met vrouwen samenwerken? En hoe ging dat met je baas?

DvdB: Euh, ja, dat is wel grappig, toen mijn mijn baas met zijn eerste vrouw was, want hij is hertrouwd, dat ging heel erg goed, wij waren echt twee handen op één buik, maar zijn tweede vrouw kreeg problemen met mij. En waar dat aan ligt durf ik niet te zeggen. Maar goed, wij lagen niet op één lijn. Dat is op een gegeven moment ook wel de reden geweest waarom ik stopte. Eén van de redenen. En dat is wel lang goed gegaan, maar ik vond haar heel naar naar medewerkers, waar ik totaal niet mee over weg kon. We hadden gewoon andere ideeën over het bedrijf.

GW: dan heb je een hele lastige positie.

DvdB: Ja ja, dat kun je wel stellen ja. Ik ben als bijbaantje begonnen en mijn baas heeft gevraagd of dat ik daar bedrijfsleider wilde worden. En toen dacht ik in het begin, jeetje, dan ben ik van onder en van boven de klos. Vind ik dat leuk? Uiteindelijk toch gedaan en uiteindelijk heel euh, heel leuk gehad.

GW: Viel dat mee, dat van onder en van boven tegelijk de klos zijn? Kwam dat uit?

DvdB: Ja, ja ja. Je leert ook wel om dingen van je af te laten glijden. Van de horeca leerde je ook echt wel een horeca smile te krijgen dus. En dus. En door...dingen te parkeren. Maar soms gebeuren er dingen en ik zo zeg niet dat emoties dat het totaal niet getolereerd wordt, maar soms moet je gewoon door, zolang de gasten in de zaak zitten.

GW: En met collega's in de keuken bijvoorbeeld. Want ik bedoel keuken is natuurlijk meestal nogal eigenwijs.

DvdB: Ja, daar heb ik het dan ook over ja. soms schreeuwend in de keuken en dan door de klapdeuren de smile weer op.

GW: Was dat op jou als persoon? Was dat op jou als bedrijfsleider? Was het omdat je een vrouw was?

DvdB: Het gaat vaak over de producten. Ik ben iemand die als ik iets vind dan ga ik er ook echt voor staan. Ik kijk wel eerst of dat het echt wel klopt, zeg maar, of dat euh, ik zoek wel uit of dat ik het bij het rechte eind heb , maar bijvoorbeeld als er soep terugkomt is, die ie is te koud in de zin van de horeca dan, dan ga je terug. En ja, daar kunnen ze lopen zeiken om zo

maar even te zeggen, maar die soep moet wel warmer. Of iemand vindt, vindt het eten niet lekker. En ja, daar kun je over discussiëren. Ik was daar altijd heel makkelijk in, gewoon iets anders, huppekee .

GW: Niet lekker of niet warm genoeg, dat zijn natuurlijk ook nog twee heel verschillende soorten klachten. Ik bedoel het één is strikt persoonlijk, wat de een wel lekker vindt vindt de ander niet lekker, maar die temperatuur is, die is er of die is er niet.

DvdB: En discussies over bepaalde dingen. Kijk, ik ben, ik hou zelf wel echt van goed eten en ik ben ik ben ook al opgevoed met biologisch eten. Dat snap ik ook wel dat dat niet altijd kan maar soep bijvoorbeeld opwarmen in de magnetron omdat het dan sneller gaat, Ja, ik ben heel erg anti. En euh ja, dat kun je dan wel eens van mening verschillen... Ja, dat is dan wel eens lastig, want je zit met beiden in zo'n zaak. Of er is een klacht en mijn baas die liep daar altijd heel hard van weg, die zei, Daine, your turn... Daar had ie me ook echt voor aangenomen. En dat vond ik ook zo leuk, want ik deed trainingen omdat wij vaak met studenten werkten dus echt mensen opleiden. Hij vond mij daar ook in doorslaan, veel te ver in gaan. Ik vind het. Ja, ik vind het juist leuk. Etiquette ook... die meiden. Uiteindelijk komt de klacht wel natuurlijk bij mij, maar ik wil wel dat ze niet zo staan te kijken van euh, wat moet ik hier mee of dat ze in ieder geval goede goede indruk achterlaten. En uhm, bestellingen, gewoon die diversiteit aan het werk. Dat vond ik heel erg leuk. Allergenen kaart heb ik op een gegeven moment ook nog gemaakt.

GW: Nou ja, was het feit dat jij en jong en vrouw was in die positie. Kreeg je daar nog reacties op?

DvdB: In die positie? Ik heb het idee van niet nee, niet zo veel meegemaakt, nee. We hadden wel veel vaste gasten, Maar of dat nou is omdat je....dat is soms een grijs gebied.

GW: Als je het niet zo ervaart, dan het is ook niet per se een probleem. Ik bedoel, je kan merken dat mensen je minder serieus nemen ..

DvdB: Ik krijg hier uiteindelijk wel vaak te horen van nou he, ze is wel een pittige, als je niet doet wat ze zegt dan he...ik zeg da's meer geinen..

GW: Het lijkt me ook een prima eigenschap voor iemand die de boel aan moet sturen dus in die zin kan het ook een compliment zijn.

DvdB: Zo pak ik het ook wel op. Ja ja ja.

GW: Ik hoop ook dat ze het zo bedoelen. Want ja, dat weet je natuurlijk nooit.

GW: Maar uhm, XPO Oss of de horeca, dat zijn er wel twee heel verschillende werelden.

DvdB: Ja, dat zijn wel heel verschillende werelden ja.

GW: Ben je hier via het uitzendbureau gekomen of heb je gewoon echt echt gesolliciteerd?

DvdB: Wel een soort van uitzendbureau via het uitzendbureau, wat is de Naam wel eerst via het uitzendbureau maar dan word je direct aangenomen, ik ben even de naam kwijt. Maar toen heb ik een gesprek gehad bij de beide bank ook weer, alleen dan op gewoon op kantoor. Of op kantoor, in zo'n winkel, hoe zeg je dan zo' bank, een bankkantoor waar je gewoon binnen kunt komen, een vestiging, dus contact met zijn klanten, kon je ook doorgroeien. Nou ja, dat had ik dan. En dan in de transport. En ik had me nooit verdiept in het transport en zo iets van ja, ik ga het gesprek in, drie ploegendiensten. Zo ben ik hier binnengekomen en zei ik wil het gesprek wel aan, ik wil wel een baan, tijdens het...ik had een gesprek met Danny Kanters en tijdens een gesprek zei ik wil eigenlijk gewoon wel even voelen, wel even binnen kijken hoe het is en hoe het voelt. Ik weet nog wel dat hij dat heel raar vond, maar ik had hier wel heel goed gevoel toen ik hier rondliep. In die zin ben ik eigenlijk op m'n gevoel afgegaan en ook wel met in mijn achterhoofd van ja, de vorige keer beviel de bank toch niet heel erg goed. Kijk, als je door kunt groeien en dan je eigen klanten in beheer kunt hebben en daar klantencontact, dat vind ik dan weer wel heel erg leuk. Euh, dus ik dacht, dan kan ik beter in de transport. Maar het is eigenlijk spontaan op m'n pad gekomen.

GW: Maar ook leuk dat je zegt ja, ik liep binnen en eigenlijk voelde dat gelijk goed.

DvdB: Dat is wel een rode draad in mijn leven dat ik dingen, het is niet dat ik er niet over nadenk. Maar vaak komen de dingen op mijn pad. Want zo ben ik gestopt met de horeca. En toen werkte ik in een andere zaak nog wel in de horeca, maar ik wist wel dat ik daar niet wilde blijven. En toen heb ik volgens mij mijn cv op Monsterboard of zo iets dergelijks. En dan benaderen mensen je en dan gaat het balletje rollen. Ik vind het altijd een beetje raar om te zeggen of vervelend om te zeggen: van ja ik ben er ingerold alsof het negatieve is, maar dat is het niet

GW: En uiteindelijk maak je jezelf altijd nog de beslissing ga ik het doen of ga ik het niet doen? Dus weet je het kan min of meer toevallig op je pad zijn gekomen dat je hier op gesprek bent gegaan. Maar uiteindelijk ben jij degene die zegt ik ga doen of ik ga het niet doen. En dat kan zijn omdat je denkt nou ja, weet je, ik heb de keuze uit de twee banen. Ja, die andere baan minder goede ervaringen, is ook een motivatie. Weet je, het is niet altijd berekenend. In die zin ok. Nou, dan ga ik hier werken en dan heb ik dit. En dan heb ik dat en dan heb ik dat en dan heb ik dat. Nee, dit voelt goed dat voelt minder goed. Nou, dan ga ik daarvoor. En dan zie ik het wel. Is ook een keuze.

DvdB: Ja ja, ik ben van mening dat zo het leven ook gewoon is...En dus ik heb wel een soort van plan zeg maar. En zo. Zo probeer ik het hier ook te doen, zeg maar, met mn nieuwe shiftleader functie, daar wil ik heen en hoe ik daar kom, geen idee nog maar ik kom er wel. En dan denk ik ook wel eens van. Ik wil heel graag die management functie, maar eigenlijk zit ik nou gewoon hartstikke prima op mijn plek. En ik krijg er elke dag weer energie van. En ik ga nou m'n vierde of vijfde week in, en ik red het echt niet binnen in vier weken of ik bedoel in 40 uur maar ja, ik zie nu wel resultaten.

GW: En weet je, management bestaat uit allemaal verschillende lagen en verschillende vormen. En er is niet één typisch management functie, dus daar kan je ook alle kanten nog mee op. Want jij kwam je binnen voor Process Control, in de cockpit. Nou, dan kom je in een nieuwe omgeving, logistiek omgeving, heel ander werk. Hoe pak je dat aan?

DvdB: Dat was wel even wennen. Die drie ploegen ook, dat was wel, dat ging me eigenlijk wel heel erg goed af.

GW: Maar ja, je was vanuit de horeca natuurlijk wel onregelmatigheid gewend. Maar goed, je wordt achter een computer gezet met een beeldscherm. En dan?

DvdB: Ja dat was wel even schrikken. Euh, ik kwam hier ook nog. Ik weet nog wel dat ze heel veel mensen nodig hadden. Ze hadden echt een tekort aan mensen. En wat ze bij mij hadden gedaan was, je hebt dan In- en Outbound en dat zei me destijds helemaal niks. Maar ik zat de ene week dus in de ochtenddienst had ik Inbound en dan was ik de week daarna had je nachtdienst, had ik Outbound om, de week erna weer late dienst, zat ik weer op Inbound. Elke keer om en om ja, maar ook de diensten waren om en om. Dus ik snapte er op een gegeven moment echt helemaal niets meer van maar wel gelijk gewoon een goed gevoel wel. Je weet wel dat je nog niet alles kunt. En dat is natuurlijk logisch in het begin. Maar ik vond het wel een leuke omgeving. Internationaal ook, dat helpt ook wel mee.

GW: Had je een een opleidingsprogramma of een inwerkprogramma?

DvdB: Dat zeiden ze van tevoren ja, een half jaar maar ze zaten gewoon heel erg omhoog voor mensen dus het was eigenlijk de bedoeling dat je zo snel mogelijk zelfstandig kon werken. En ik had er eentje die mij inwerkte die zat heel erg zo van hup hup, dat moet sneller en sneller. Dan heb ik niet als heel prettig ervaren. Maar dat komt omdat ik mezelf natuurlijk al een hoog verantwoordelijkheidsgevoel heb dus als dan iemand anders dat dan ook nog een laag boven oplegt. maar uiteindelijk is dat wel goed gekomen. Ik heb wel. Ik heb wel momenten hier gehad, ik heb wel veel van mezelf geleerd ja, ook wel een fout gemaakt dat ik dacht oh nee.... Of dat je 's nachts alleen zit dat de printer het niet mee doet. Dat bepaalde, dat er iets fout gaat in het systeem en dat je het niet weet op te lossen. Ik heb wel echt, dat ze je in het diepe gooien. En dan was ik wel gewend van de horeca, maar ik heb hier ook wel pittige dagen gehad hoor. Dat ik gewoon dacht ik leg alle sneer en ik ga.

GW: Kon je dat ook bij iemand kwijt?

DvdB: Ik heb één keer 's nachts m'n vriend gebeld. Echt helemaal in tranen, mezelf wel weer herpakt. Ik ben in een tijd binnengekomen dat je er dus alleen neergezet werd en dat je dan aan een shiftleader iets vroeg, maar die wist helemaal niks van het systeem dus die kon je helemaal niet helpen. . Dus ik viel van de ene verbazing in de andere. Wat is dit voor een bedrijf? Hoe kun je nou iemand daar neerzetten en dan denken het zal allemaal wel goed gaan, terwijl alles wat hier binnen gebeurt eigenlijk vanuit daar aangestuurd wordt. En ik ben dan ook wel iemand die alles wel heel nauwkeurig wil doen. Dus euh, in de cockpit kan heel rustig zijn, maar kan het ook heel druk zijn en dat kan ook binnen vijf minuten omslaan. Als iemand anders zijn werk niet of niet volledig heeft gedaan, dan kun je heel veel extra werk hebben. En uhm. Ja, ik heb wel echt prioriteiten leren stellen, ABC-en.

GW: Maar goed, voor je dat kan moet je eerst ook snappen waarom je iets op prio C kunt zetten en waarom iets Prio A moeten hebben. En dan leer je alleen maar door het...

DvdB: Maar ondanks dat ik dus zo vaak dacht van wat doe ik hier eigenlijk ben ik wel, ben ik altijd m'n gevoel blijven gaan en heb ik later ook wel, want ik heb al eerder wel aangegeven aan Michiel van toen hij hier in het begin kwam ik weet niet hoe lang hij al zit, 2 jaar of zo, wat mijn plan euh plan was. Ik ben daar helemaal altijd heel helder en straight in geweest. Niet naar mijn collega's, want ik vind dat die daar niks mee te maken. Maar ik heb me naar hem altijd heel duidelijk gecommuniceerd van hee, ik ben van plan om door te groeien. Ik heb altijd als bedrijfsleidster, en dat mis ik, een team en het duurde toen alles bij elkaar bijna een jaar nog geduurd voordat ik zeg maar in deze functie ben gerold. En toch uiteindelijk, als ik daar op terugkijk is het nu gewoon het juiste moment.

GW: Dat is ook goed. Want te vroeg ergens in beginnen en er dan helemaal in affikken, daar doe je het niet voor.

DvdB: Ik denk dat ik de functie wel had aangekund, maar in het begin heerste hier zo'n negativiteit. Dus bij mij zat het meer van wat vinden anderen van... En misschien is dat wel. En dus inderdaad van als vrouw zijnde dan shiftleader, mijn BHV is inmiddels ook verlopen. Als er iets gebeurt, kun je dat dan wel en dat je dan, eigenlijk door Of nou ja, dan kan ik anderen de schuld geven maar ik denk dat die angst gewoon in jezelf zit dan maar van Denken andere mensen wel dat ik het zou kunnen? Dus oftewel denk je zelf wel dat je het zou kunnen natuurlijk...Maar er heerste zo'n negativiteit hier dat ik daar in meerging.

GW: Maar negativiteit specifiek richting jou of gewoon algemeen.

DvdB: Algemeen, niets deugde, altijd buiten zichzelf, alles...die had het weer niet op orde, die had zn werk weer niet gedaan, Ook wel eens gedacht van jeetje, je moet hier wel stevige schoenen om positief te blijven. Dus af en toe merkte ik ook wel dat ik me als een pipo ging gedragen om te concurreren, om er wat lichtheid in te brengen.

GW: Wat je net zei he, eigenlijk het internaliseren van die negativiteit en dan naar jezelf toe: Stel je voor dat ik nou een stap maak, krijg ik dan al die shit over me heen? En dan ook nog eens een keer omdat ik een vrouw ben. Is dat ook iets wat speelt, wat je bij andere mensen ziet gebeuren, bij andere vrouwelijke collega's ziet gebeuren?

DvdB: Ja, we hebben dus geen vrouwelijke managers...dat maakt het niet makkelijker...we hebben wel een vrouwelijke coördinator maar bij haar zie ik dat niet. En degenen die voor mij in deze functie zat was ook een vrouw. Ik heb me eigenlijk nooit zo beziggehouden met haar functie. Nooit gedacht dat ik dat zou gaan doen op de een of andere manier. Maar ik heb wel altijd zelf het idee gehad dat het verschil meer leefde tussen, in de Poolse cultuur. Dat ze vrouwen lager zetten terwijl ik daar nu achter ben dat Nederlanders misschien wel erger zijn dan Polen.

GW: Dan kun je dat concreet maken? Want dit vind ik wel een hele grappige constatering.

DvdB: Nee, ik kan het. Ik kan het niet. Ik zou daar ook best wel effe wat over willen lezen. Dat zegt meer mijn gevoel over hoe de mensen hier met elkaar omgaan en dat dat je toch wel duidelijk ziet dat dat de mannen denken dat ze heel wat kunnen maar dat de vrouwen het uiteindelijk wel voor het zeggen hebben.

GW: En dat is voor jou gevoel binnen het Nederlandse deel, is dat anders?

DvdB: Ik dacht altijd dat Nederlanders wel heel erg en zo doen we ook met z'n allen, alsof wij vrouwen op de gelijke hoogte als mannen staan. Ik denk dat er nog best wat tegenvalt. En dan niet zozeer in in de in de branche als transport of in de bouw. Alhoewel in de bouw is het denk ik wel nog gekker. Ik voel het hier niet zo. Ik merk wel, ik heb m eigen huis wel verbouwd en dan merk ik wel dat ze je dan echt zo aankijken van doe jij dat ook En dan zeg ik heel vaak van ja, ik ben best wel handig voor een vrouw ...en dan doe ik het zelf eigenlijk ook! Ik merk wel....en dat zijn ook wel weer de de ...Als ik iets iets zwaars draag, dan halen ze dan. Dan nemen ze het gelijk over.

GW: Terwijl je het prima kan, want anders dan zou je het niet opgepakt hebben.

DvdB: Maar ik vind het wel galant... En of dat nou is of dat je dan shiftleader of vrouw bent, dat durf ik dan niet te zeggen.

GW: Maar doen ze het ook als Danny met iets zwaars loopt?

DvdB: Geen idee. of een andere shiftleader....ik denk het niet eigenlijk.

GW: Ook daarvan, de gedachte daarachter is, kan misschien zijn Oh, ik help even of het kan zijn oh wat zwaar, dat zal ze wel niet kunnen. Dit is dan nog een in zekere zin een positief voorbeeld, het is altijd prettig als iemand iets van je van je overneemt. Maar er zit natuurlijk, als dat wel vanuit het idee is dat je iets niet kan. Ja, dan is dat natuurlijk wel, zegt dat ook iets over hoe naar andere beslissingen van jou gekeken wordt. Want je bent uiteindelijk, als je hier binnen bent zou je shiftleader meer dan dat je vrouw bent. Is dat iets wat je wat je ervaart of meemaakt?

DvdB: Als vrouw in een leidinggevende rol. Daar heb ik nog niet. Ik heb het verschil daar nog niet echt in gemerkt, daar zullen, zullen ze ook niet altijd. Eerlijk alles tegen mij durven zeggen denk ik. IK merk wel, je hebt natuurlijk wel natuurlijk een aantal van die sjans balletjes die denken, oh leuk, daar wil ik wel even iets voor doen. Dus in die zin denk ik ik. Ik heb wel het idee dat ik bij bepaalde collega's, maar er waren voorheen dus directe collega's. Ik heb een directe collega die heb ik gewoon heel erg mee en ik weet wel dat hij...dat heeft dan dat heeft dan een andere reden, in de zin van dat die gevoelens voor mij heeft gehad of misschien nog steeds wel. Kijk, die doet hartstikke veel voor mij. En zo zijn er wel meer. Inderdaad. Maar of dat nou is of dat ik vrouw ben of dat ik hun ook met respect behandeld en vriendelijk gedag zegt in de ochtend als we binnenkomen en ze ook help, als ik zie dat ze hulp nodig hebben, dat vraag ik me dus af.

GW: Ja, en misschien is het ooit zo begonnen, maar is het later euh, meer geworden op basis van wederzijds goeie collega's. En in het zeg maar het afgelopen jaar, het jaar waarin je toe hebt gewerkt naar ook daadwerkelijk shiftleader worden. Hoe hebben jouw voormalige directe collega's daar op gereageerd?

DvdB: Na die ene, mijn echte directe, je zit dan in een team met twee zeg maar Die is toen euh. Die is eerder shiftleader geworden. En da's wel heel grappig om te melden denk ik. Maar wij zaten allebei in die functie en we wisten wel dat we verder wilden. Goed, hij was er nog niet zo lang en hij werd getipt door Michiel Wat ik in eerste instantie, Michiel die wist dat ik door wilde groeien, dus dat...of het pijn deed? Toen dacht ik wel is dit nou omdat hij een man is? Dus dat heeft toen wel even mijn gedachten gepasseerd. Maar met die collega kon ik het zo goed vinden. Nog steeds. Euh, wij zijn echt zulke goede vrienden geworden dat hij vanaf het begin af aan aan mij heeft laten weten, dat hij gevraagd heeft en dat hij heeft gezegd van ik weet niet of dat ik het ga doen omdat ik het zo fijn vinden om met jou te werken. Heel bizar. Daar heeft hij heel lang over nagedacht. En ik, ik heb gewoon een relatie thuis en ook tegen hem op een gegeven moment tegen hem gezegd, jij gaat gewoon solliciteren en je gaat gewoon verder. En ik vind het heel jammer, maar je gaat wel door en ook hem op een gegeven moment de vraag gesteld helemaal geen uitstel van ja ik wil ook heel graag doorgroeien, maar als dit jouw mogelijkheid is dan moet je dat gewoon doen. En in die zin ook ja, het hem ook altijd wel heel erg gegund.

GW: En als het andersom was geweest had jij ook voor die functie gekozen. Als ze jouw als eerste gevraagd hadden?

DvdB: Inderdaad, ja.

GW: Heb jij Michiel nog wel eens gevraagd waarom hij toen eerst ...

DvdB: Daar hebben we het wel eens over gehad ja. Daar hebben we het wel eens over gehad, niet uitgebreid, maar.

GW: Mag ik vragen wat hij toen als redenen aanvoerde?

DvdB: Michiel is daar niet zo.... In die zin heeft ie gezegd dat ie hem niet, wat was zijn reactie toch... Dat hij. Hij vroeg zich af waarom ik niet gesolliciteerd had en toen heb ik dus gezegd van ja, je hebt hem toch getipt? Dan wil je toch dat hij het wordt? Maar zo had hij het niet bedoeld schijnbaar. Kijk en ja, dat kan. Zo heb ik het wel opgepakt. Even goeie vrienden.

GW: maar wel goed dat je dat gewoon gezegd hebt.

DvdB: Wat dat betreft ben ik heel open want anders blijf ik er zelf mee zitten.

GW: En uiteindelijk, je krijgt het antwoord wat je krijgt maar dat is altijd meer dan wanneer je het niet vraagt. Inmiddels heb je de functie wel. En je werkt veel samen met Nils denk ik. Hoe is jullie verstandhouding? Want hij moet jou denk ik op een heleboel dingen opleiden en dingen laten zien.

DvdB: Mijn eerste reactie is eigenlijk. Ik heb nog geen idee, dat klinkt heel raar want de eerste weken, en hun hebben het heel erg druk in verband met Corona allemaal, de Albert Heijn, die vraagt ook enorm veel. Wij werken zeven dagen in plaats van 6 op dit moment dus non-stop in plaats van vijf en half zoals het eerst eigenlijk was. Dus er zijn extra dagen bijgekomen en er komen extra projecten, noem het maar even en projecten bij, een klant is weggegaan op mijn afdeling en er komt weer een nieuwe voor terug. We zijn heel erg druk en daarbij hebben ze ook nog eens een heel nieuw team aan shiftleaders. Dus ik...kijk. ik heb het er toevallig gisteren met Nils erover gehad, zo van, voor de grap maar zo van maar wij zitten hier toch om jou werk te verschaffen, maar petje af voor die man. Dus ik probeer hem zo veel mogelijk met rust te laten. Dat heb ik in het begin ook aangegeven. Kijk, ik ben misschien wel hier een nieuwe shiftleader, dan. Maar ik durf wel te zeggen dat ik, nou ja, ik heb gewoon vertrouwen in mezelf en leiding gegeven heb ik eerder gedaan dus dat lukt me wel en ik weet wanneer ik aan de bel moet trekken. En ik, bepaalde dingen schuif ik nog uit handen omdat ik daar zelf nog niet aan toe kom. En euh ja, ik heb hem toevallig gisteren of eergisteren twee, drie keer aan de telefoon gehad. En deze week heb ik 'm eigenlijk, leer ik 'm pas echt goed kennen. Ik denk dat hij heel goed op die functie zit. Ja, ik heb het idee dat een kundige man is. Maar ik kan er dus nog niet zo heel veel over zeggen. In ieder geval heel prettig in de omgang. Als ik iets nodig heb, dan ..hij acteert daar gelijk op. En ik heb bijvoorbeeld geen printer. Die werkt niet. Al die weken en ik heb wel op een gegeven moment. Na twee weken, hadden we een, nou ja, in ieder geval na een paar dagen, hadden we m iets toegestuurd en toen heb ik hem na een week of zo een reminder gestuurd. Zo van hee hee, is daar al iets aan....,en toen twee minuten later had ie een keuze gemaakt en is het geregeld. En dat heb ik toevallig nog bij hem nagevraagd want Michiel die deed daar heel laconiek over van ja. Nou ja, he, mevrouw, die heeft even d'r printer niet. En die probeerde er een grapje van te maken, en toen zei ik Michiel, ik zeg ik heb al twee weken geen printer. Kom op zeg. En dan kan ik best wel een beetje lomp in mijn uitspraken zijn..

GW: Blijf dat vooral doen!

DvdB: Ja vind je? Sommigen vinden dat niet prettig aan mij maar ja ik ben zo ja. en waarom niet? Ze weten wel wat ze aan me hebben. Ja nou ja en het was wel geregeld. En ik ben dus wel met dat....dat zei ook tegen Nils, hee, Michiel probeert er een lolletje van te maken. Toen zei hij Ja ja, ach joh, laat lekker gaan en hij is in ieder geval prettig in de omgang. Ik heb.... We hebben iemand uit het X-team gehad hier en die dacht na twee dagen achterover te gaan zitten terwijl ik alles nog moest leren. Ik stelde een paar vragen aan haar of ze iets wilde gaan doen. En toen zei ze in de ochtend van Ja, dat doe ik, en in de middag was het van ja doe jij maar want dat moet je straks ook zelf doen. Ondertussen ging ze werken voor d'r eigen site, dus toen heb ik tegen Nils gezegd, misschien kun je haar ergens anders gebruiken, maar ik heb haar liever niet op mijn afdeling. Maar goed, dat gaat ie dan in mee. Ik ben heel blij met hem en de vorige was er ook heel, heel blij mee wat ik weet. En Michiel heb ik vanaf dag één al goed contact mee.

GW: Ja ja, ik ken ze natuurlijk allebei uit Nieuwegein. En Nils was mijn favoriete shift leader. Wij hadden consignatie dienst, dus dan heb je 24 uren diensten. Een week lang en ik liep altijd voordat ik dan naar huis ging, liep ik even beneden een rondje. Nou jongens, consignatie dienst dus denk erom geen storingen. En het was Nils gewoon echt zijn eer te na, die ging eerst gewoon alles uit de kast trekken om het zelf te fixen. Wat natuurlijk ook hoort bij je functie. Want ik bedoel ja, als het nacht is en de shit breekt breekt los, dan los je dat op. En echt alleen maar als het niet anders kon dan dan belde die. En er waren ook shift leaders, nou weet je, dan stond er een printer stil en dan belden ze me al, om 3 uur s nachts.

DvdB: Hier kun je niet eens iemand bellen!

GW: Maar hebben Michiel en Nils geen consignatie?

DvdB: Jawel, dat hebben ze wel maar je probeert toch alles eerst zelf op te lossen? Hoe nieuw je ook bent...

GW: Nou ja, dat is je eer toch ook te na? Kom op zeg. Nou, dat had Nils dus ook. Het is gewoon een heel prettig iemand. En euh ja dus. Fijn dat ie ook nog steeds is.

DvdB: Nou ja, ja, dat is toch wel erg bepalend voor je eigen werk.

GW: Mis jij het ook dat je vrouwelijke collega's, dat je geen vrouwelijke collega's hebt?

DvdB: Nee, want ik heb vrouwelijke werknemers in het team. Maar ook al zou ik die niet hebben. Er zijn geen vrouwelijke Shiftleaders nee. Ik kan over het algemeen ook wel goed met mannen overweg hoor. Ja, misschien ook omdat ik zelf heel erg...Ik ben in mijn communicatie ook vaak best wel duidelijk, heel straight ja, vind ik prettig, niet er om heen draaien...

GW: En tegelijkertijd kan het soms ook prettig zijn om om een collega te hebben die uhm wat je net zei je, dat je uitspraken wat lomp kunnen zijn en dat mensen daar dan van zeggen nou dat moet je eigenlijk niet doen. Mijn eerste reactie is waarom niet? Ik bedoel is dat de manier waarop je je uitdrukt e het maakt duidelijk wat je bedoelt: doen. Uhm. En ja, voor mannen is dat, weet je, die denken daar vaak niet eens over. die zeggen gewoon wat ze moeten zeggen. Maar uiteindelijk is de reactie op een vrouw met wat groffere woorden toch vaak anders dan op een man met..

DvdB: Ja, dat is wel, want het is af en toe wel van die oversekste grapjes en zo natuurlijk. En ik kan daar aardig in mee maar sms zeg ik ook echt, jongens, kom op zeg!

GW: En hoe gaan ze daarmee? Hoe reageren ze daar op? Houden ze dan ook op?

DvdB: Nee, want ik ben net zo erg. Nou ja, dat ligt er een beetje aan, soms, ja, ik zeg wel ik ben net zo erg, maar ik denk niet dat ik lang alles meekrijg nee..toch niet. Dan hebben ze wel zoiets van oh een vrouw, ja, dat wel. En er werken ook heel veel stellen hier dus we hebben ook wel wat euh..je moet soms voorzichtig zijn in bepaalde dingen.

GW: Je bent nu vier weken in functie. Maar we zijn twee jaar verder. Waar liggen jouw ambities nog?

DvdB: Ja, doorgroeien toch wel.

GW: En dan? Operations manager? Sitemanager?

DvdB: Dat lijkt me allebei wel leuk, lijkt me allebei wel leuk.

GW: Zie je dat ook....je hebt leuke en je hebt haalbaar... Bij voorkeur is het een combinatie van beide. Maar is dat ook iets waarvan je denkt of ik dit nog een tijd doe of ik doe daar nog eens een cursus bij, dan dan....

DvdB: Ik denk dat Operational manager, dat dat dat gaat me wel af. Bij sitemanager denk ik leuk, dan denk ik. Ja, leuk is dat het ook echt iets....Ja, misschien ook weer wel. Soms denk ik is dat niet te veel cijfermatig, aan de andere kant denk ik, nou ben ik ook van al, elke keer bezig met mijn productiviteit en dat de. Ik heb het idee, nou ja, ik ben niet ingewerkt door

diegene voor mij. Het is een beetje lastig, maar ik heb het idee dat die één productiviteit voor één bepaalde opdrachten hanteert, waarvan ik zeg bullshit. Met alle respect. Euh. Het gaat over sticker opdrachten. Kijk, als jij pannen moet stickeren waar je heel veel verschillende handelingen voor nodig hebt, dan ben ik al blij als je er 900 op een dag doet. Als je dat bij kaarsjes doet 900 op een nacht, dan mag je je melden bij het uitzendbureau, dan mag je naar huis. Dat is heel verschillend, dat is appels met bananen. Ja, en ik merk dat ik heel vroeg... Eerst gaf ik het uit handen en ik doe het elke dag een beetje anders en dan ga ik kijken van wie, wat heeft diegene nodig? En de ene moet je bij wijze van een schop onder de kont geven en de andere staat helemaal te beven en te trillen, ooh doe ik het wel goed, rustig aan...

GW: Nou ja, in wezen, site manager is dát, maar dan op een grotere schaal.

DvdB: Daarom. Ik denk dat ik het wel zou kunnen, en het wel leuk...Ja, en je hebt dan wel veel verantwoordelijkheid en dat past wel bij. Want in welke functie ik ook zit. Ik draag die verantwoordelijkheid volledig en ik vind het ook leuk om veel, over veel na te moeten denken. Ik hou wel van hectiek, niet altijd maar...

GW: Dat zou ook niet goed zijn he, als het altijd was. Want dan gaat er ook iets niet goed.

DvdB: Nee precies. Maar je hebt heel veel mensen die zoiets hebben van oh, doe mij maar rustig. En dan denk ik oh nou, als ik het zo en zo doe, en dan laat die opdrachten maar komen en dan heb je elke dag bijvoorbeeld twintig man aan het werk. Nou zijn er 25 man daar op mijn afdeling, maar dat is echt niet elke dag zo. Nee, en dat geeft ook wel weer een bepaalde kick of zo.

GW: Dank je wel. Had jij een beeld bij de vragen, bij het interview voordat we daar aan begonnen?

DvdB: Ja, op zich...wel over inderdaad, vrouw zijn, leiding geven. Dat soort vragen wel. Ik vraag me wel af van zijn die vragen dan beantwoord voor jou? Ik heb niet het idee dat ik het hier merk.

GW: Nee, nee, maar goed, het gaat om wat je wat je ervaart. En als jij zegt ik ervaar het niet zo ja dan. Dan is dat zo. Het is jouw waarheid.

DvdB: Ik heb wel het idee dat sommige mensen harder voor mij lopen...

GW: En en ook dat heeft twee kanten. Aan de ene kant, het heeft ook zijn voordelen. En nou ja, wat je eerder aanhaalde, waar we het over hadden., over dat dat als je iets zwaars tilt, dat ze dat dan overnemen. Daar kan ook een component inzitten van. Nou, dat neem ik wel over want dat kan ze niet, en ook dan, je kan dat tegen je laten werken of je kan er wat mee doen. Dus dat kan ook twee kanten op.

DvdB: En ik denk...ik denk persoonlijk, als afsluiter zeg maar, vroeger hadden ze altijd een euh, een directiesecretaresse. Ik denk dat dat een heel, heel erg goede aanvulling is. Mannen en vrouwen blijven toch verschillend. Vrouwen zijn toch vaak, die denken net effe wat meer aan, meer dingen wil ik niet zeggen. Maar die zijn effe wat meer gewend om alle ballen in de lucht te houden. Soms ook nou Michiel, en dat bedoel ik helemaal niet lullig, maar dan...voordat ik deze functie had... heb ik wat dingen voor de kantine geregeld, personeelsfeest. En ik vind dat ook leuk om te organiseren om met verschillende dingen mee bezig te zijn. En nou is het niet zo dat alle vrouwen en mannen hetzelfde zijn. Maar euh, ik heb toch de indruk dat dat vaak wel.... Kijk, een man die zijn daar z'n doel neer, z'n stok neer en die gaat daar heen. En als die werknemers af en toe moeite hebben of...ja hallo, ik moet daarheen, hallo, daar ben ik niet mee bezig. Vrouwen zijn toch vaak bezig met de weg? Ja en ik heb in mijn omgeving ook gewoon heel veel mensen die die die ook net wat ouder zijn en ook in managementfunctie zitten vaak of die zelf directeur zijn Die hebben daar ook wel een goeie kijk op waar ik natuurlijk heel veel van meekrijg. En wat ook leuk is om euh, in mijn eigen ontwikkeling.

GW: Zijn dat voornamelijk mannen. Of zitten daar ook vrouwen bij?

DvdB: Voornamelijk mannen, ja, haha

GW: Eigenlijk is het wel jammer dat je dan nooit eens ziet hoe vrouwen zo'n zelfde soort functie doen en uitoefenen en wat zij daar dan bedoel, Ik ben het met je eens he, Michiel is: stip op de horizon, nou, daar moeten we naartoe en dat moet binnen dit budget en wie gaat er mee? Oh, ga je niet mee? Nou ja, dan blijf je maar achter. . Dat zijn de enige twee keuzes eigenlijk. En om dan te zien of een vrouw, ik bedoel die stip, die blijft daar staan. Die wordt daar eigenlijk door iemand anders neergezet en je weet, daar moet je naartoe. En dat kan inderdaad op verschillende manieren. En dan is het best jammer dat we dat altijd alleen maar op één manier zien. Want ja, dat leert ook nooit eens... weet je je krijgt ook nooit meer ervaring dan alleen maar die manier.

DvdB: Ja ja, het is ook, wat ik ook een beetje bedoelde...het is ook dat fingerspitzengefühl, Ik heb het idee dat vrouwen dat ook vaker meer hebben, net zoals nu de afdeling. Er gebeuren dingen. En dan ben je ook een soort van mamma of zo. En dan moet je ook keuzes maken, niet alleen op basis van cijfers, maar bijvoorbeeld, eentje die wilde eerder weg en dacht ik,

ja dat kan eigenlijk echt niet. Maar ja, zij werkt zichzelf altijd uit de naad, voor mij of voor XPO of whatever, of voor het salaris, Maakt niet uit, maar ze doet het wel. Dus als ik haar nou niet laat gaan, Wat doet het al met die motivatie? Ja, dat dan is eigenlijk voor mezelf ook niet goed. Dus zo probeer ik ook heel veel vanuit mijn gevoel dingen te doen.

GW: Ja, ja, ja, ja, dat maakt het des te belangrijker denk ik dat het management van iedere site een mix is van mannen en vrouwen. Want je vult elkaar daar in aan.

DvdB: Ik denk wel dat het heel goed is als het een mix is ja

GW: Maar goed, dan moeten we dus wel af van dingen als wat je vertelde over de vorige shiftleader in functie. Dat iemand dan toch even een tip krijgt voor iemand anders die tip krijgt. Ik bedoel, daar geef je wel een bepaald signaal mee. Wat jij zei, dat jouw collega gewoon eerder een seintje had gekregen van hee, die functie komt vrij. En dat dat voor jou eigenlijk al de bevestiging was van o ja, nou, dan willen ze hem daar ook op die functie hebben. Het is niet dat jullie allebei op hetzelfde moment het seintje kregen

DvdB: En dat is toch ook logisch, dat als de site manager daar heen gaat...Ja sorry hoor, met alle respect, dat is wel wat hij deed en zo denk ik er nog steeds over.

GW: Als jullie allebei tegelijkertijd een appje krijgen, is het een ander verhaal. Dan krijg je allebei hetzelfde moment het signaal.

DvdB: Ja, klopt. Maar goed dus, Dat is meer, dat is Michiel zijn manier van werken. En uiteindelijk ben ik hartstikke blij dat ik nou daar zit, dus heb ik ook vertrouwen in hoe de weg verder gaat.

GW: Ja, maar het nodigt niet direct uit om een volgende keer dan wel te solliciteren.

DvdB: Nee klopt

GW: maar je moet al behoorlijk gedreven zijn en daar naartoe willen, het toch al willen. Gelukkig heb je volgehouden. En ja, dat weet je, dat is voor mij ook wel het onderzoek, meer dan, zitten er verschillen in de manier waarop mannen en vrouwen leiding geven. Want ja dat is zo en nee, dat is niet zo. .

DvdB: Het kabinet wil dan de, wat nou daar de uiteindelijke besluiten over zijn weet ik niet, maar ik weet wel dat ze dat bepaalde politieke partijen vrouwen gelijke kansen willen geven. En daar ben ik ook per direct op tegen. Maar waarom zijn er zo weinig vrouwen, waarom zitten zo weinig vrouwen in topposities? Ik denk wel dat deels ook met de vrouwen te maken heeft en ook nog steeds wel in euhm, En dat moet ik zelf ook eerlijk bekennen. Ik denk als ik zelf kinderen zou hebben, zou ik het dan volledig aan m'n man overlaten....ik weet het niet...dus ik denk dat dat ook nog steeds overheersend is, dat de vrouwen voor de kinderen zorgen, dat het veel meer vanuit vroeger, vanuit de overtuiging van van en en dat er wel een aantal gezinnen zijn die die die het roer helemaal omgooien. Als ik heel eerlijk ben, of ik schoonmaak of m'n vriend...

GW: Je doet het liever zelf hoor ik hier zo...

DvdB: Ik kan het echt tien keer beter en dat weet hij zelf ook...

GW: wat misschien ook nog wel de reden is dat hij er niet wat harder zijn best op.

DvdB: Dat zou kunnen, dat zou kunnen ja hahaha

GW: Ik denk dat het een aantal dingen, ik denk dat het in het groot, het bedrijfsleven is in het groot wat Michiel deed met jouw collega Shiftleader hier in t klein. Want je kijkt als jij iemand aan gaat nemen, dan zoek je naar iemand die je herkent. Weet je waarvan je denkt oh, dat zit wel goed. Doet dat? Dat kan dan.

DvdB: Ik kan me ook nog heugen dat Michiel zei oh is dat iets voor jou? In het magazijn, en je hebt altijd je nageltjes gelakt en waar ik eigenlijk mee begon....Ja, ik ziet eruit als het prototype vrouw. Maar kijk eens verder.

GW: Ja, want dit zegt helemaal niks over wat jij kan of wat je wil of hoe je werkt.

DvdB: Klopt, of hoe handig ik ben ...

GW: maar Michiel ziet de gelakte nageltjes.

DvdB: En die heeft daar een oordeel bij. Dus ik denk dat we heel erg...en iedereen die velt een oordeel, maar dat dat veel meer is. En ik doe daar zelf ook aan mee. Want ik dacht zelf ook ja, maar jongens, die sprinklers breken ook wel eens hu help, ik heb zelf nog nooit op een reachtruck gezeten, en als er nou zo'n pallet naar beneden valt, ja eeuuh hoe dan? Maar waarom zou een collega van mij die misschien vijf jaar jonger is, want Mike is 28 volgens mij, maar waarom zou die dat dan wel weten? Omdat ie een man is? Zo worden we toch nog een beetje opgevoed. Vrouwen krijgen een pop. Mannen krijgen een auto.

GW: En er loopt een man in de bouwmarkt, en er loopt een vrouw in de bouwmarkt. Moet jij eens kijken wie ze vragen? Kan ik u helpen? Zoekt u iets mevrouw? Kunt u het vinden?

DvdB: Dat is Inderdaad behulpzaam, maar ook helemaal niet zo van die zal wel geen spierballen hebben. Dus ik denk dat het veel verder terug gaat, dat het veel dieper geworteld en dat we er stiekem allemaal aan mee doen. Ook als je een vrouwelijke chauffeur, denk je huh? .

GW: Het valt je onmiddellijk op omdat het anders is. En dat is het vaak ook weet je, zet vier sollicitanten op een rij, drie mannen en één vrouw, in een omgeving als dit. De kans is groot, tenzij die vrouw heel veel betere papieren heeft, maar dat het één van de mannen wordt, want dat is, dat past bij de rest.

DvdB: Ik ben het er ook wel mee eens inderdaad als je het, want e hebt ook met alle respect, heel veel vrouwen die maar blijven blijven recupereren over die weg.

GW: Ik denk de beste oplossing is zo veel mogelijk mix, overal zo veel mogelijk mix. Want dan zie je, je ziet wat een ander anders doet. En of dat nou of die andere nou een man of een vrouw is., maar dan leer je van elkaar. En dan groei je ook steeds dichterbij elkaar toe. En dan is dat niet meer raar. Of anders of per per definitie: nageltjes gelakt, nou, die zal wel niet zo zoveel kunnen. Dat is volgens mij de enige manier om dat eruit te krijgen. Gewoon elke dag weer zien, maakt niet uit of je nou in je in je met je berenmuts en je kistjes aan loopt. Of met een hemmetje en met nageltjes. Weet je, je hebt een rolkooi in je handen. Je moet zo snel mogelijk door het magazijn heen. Ze kunnen het allebei.

DvdB: Daar zijn ook heel veel bedrijven die juist daarop mensen aannemen. dat ze zo gevarieerd mogelijk een groep hebben.. En als ik naar mijn vader kijk, een halve ambtenaar als ik het zo mag zeggen maar als je ziet wat die allemaal aan studies, aan ontwikkelingen aan cursussen krijgt, dat is echt, dan denk ik wel eens van..Nou, daar mag XPO nog veel van leren k heb nog veel van lezen.

GW: Nou zeker weten. En ik moet wel zeggen, er kan best wel veel binnen XPO, maar je moet er zelf om komen vragen en je moet het zelf aangeven. En eigenlijk moet je zelf al een heel uitgewerkt plan presenteren. OK, dat is wat ik wil. En zo gaan we er naartoe. Maar ze gaan het hier niet aanbieden.

Interview D06

GW: Ik ben twee jaar geleden begonnen aan master studie bedrijfskunde en ik studeer nu af in management van verandering. Dat is daar onderdeel van. En toen had ik eens naar het bedrijf gekeken. En toen dacht ik ja, wat zou hier nou anders kunnen? En toen keek ik naar de lijsten met werknemers en toen dacht ik. Ik kom eigenlijk niet zo gek veel vrouwen tegen. En toen dacht ik nou, dat is misschien wel leuk om eens te kijken, niet eens zozeer hoe komt dat nou? Maar wel, de vrouwen die er dan werken, hoe ervaren die het dan? En uiteindelijk hoe zijn die hier ook terechtgekomen? Want het is niet altijd de meest voor de hand liggende keuze om in de logistiek te gaan werken als vrouw. En ook dat is iets waarvan ik ja, volgens mij kan de sector daar alleen maar beter van worden als er meer vrouwen werken. Dus ja, de combinatie van die dingen bracht mij tot dit onderwerp. En nou ja, er zijn niet zo heel veel vrouwen binnen XPO die ik kan interviewen. Dus ik ben blij met iedereen die ja zegt. Dit interview is, bestaat eigenlijk uit vijf onderdelen. Het loopt allemaal in mekaar over hoor. Maar ik wil het graag heel kort even hebben over jouw opvoeding en over je schoolkeuze en hoe je dat ervaren hebt. Hoe je uiteindelijk een beslissing hebt genomen over nou ja, hoe, wat je dan wilde worden of waar je naartoe wilde later. Vroegere werkgevers. En XPO. Dus. En geef ook een gil. Als ik dingen vraag waarvan je zegt daar voel ik me niet prettig bij, of dingen waarvan je zegt ik wil het wel vertellen, maar dan vertrouwelijk, zeg dat ook. Vind je het goed als ik dit gesprek opneem?

SC: Ja hoor, dat is wel goed.

GW: Mag ik dan beginnen met vragen hoe oud je bent?

SC: Ik ben 44.

GW: En uit wat voor soort gezin kom je.

SC: Een gezin van vijf kinderen. Euh, geen papa. Mijn papa was overleden toen ik vier jaar was. Mijn moeder was 29 met vijf kinderen. Dus ze heeft ons alleen opgevoed. Ik ben de middelste. Dus ik heb nog twee oudere zussen, nog een jongere zus en een broer, broertje, mijn broer werkt ook hier.

GW: Echt waar?

SC: Bij XPO, en die is nu account, .een soort manager, wat erg dat ik dat niet weet haha. Hij was vroeger onze sitemanager, dus hij werkt hier ook al 15+ jaar eigenlijk. Dus ja, euh. Ik ben van Turkse afkomst, maar ik ben geboren en getogen in België. Vroeger zaten we in Eersel, dat was maar een 20 minuten rijden en nu is de afstand ietskes langer rijden. Maar op zich valt het allemaal goed mee.

GW: En hoe was dat? Want je vertel je moeder was 29, 5 Jonge kinderen. Want als jij de middelste bent...

SC: De oudste was tien jaar.

GW: Hoe was dat om zo op te groeien?

SC: Eerlijk gezegd. Euh. Wij hebben daar vrij weinig van gemerkt omdat mijn, Ja, ik heb. Ik was niet anders gewend natuurlijk, zonder vader. Ik denk dat we dat beter aan m'n moeder kunnen vragen, want zij was ook nog maar amper 5 jaar hier denk ik in België. Dus ze beheerste de taal niet, geen rijbewijs, heel weinig familie of helemaal geen familie hier in België. Dus ze heeft het wel moeilijk gehad. En ja, ineens zonder eum, want mijn vader was op slag dood eigenlijk, een auto accident. Dus was onverwacht eigenlijk. Hij was ook 29. Euh, dus voor haar was het zeker moeilijk. Maar ze heeft dat heel goed gedaan moet ik zeggen, heel goed gedaan zelfs.

GW: En had jij toen je jonger was, had je toen een soort van idee, als ik later groot ben, dan wil ik dit worden. Of..

SC: Helemaal niet. Eerlijk gezegd helemaal niet. Euh, ik had nooit. Nee, ik ben eigenlijk hier ook in achtennegentig begonnen. Ik ben. Ik ging ook parttime naar school, nu ben ik misschien al een stap verder, 3 maart 98 ben ik begonnen, deeltijds, omdat ik ook naar school ging. Dus ik wou dat een beetje combineren. En toen begon het pas eigenlijk, in Eersel, in 98, 97, 98 januari zijn ze begonnen en ik ben in maart begonnen toen. Euh. Maar ja, het was heel druk, dit en dat. Dus mijn supervisor vroeg aan mij wil jij niet full time gaan werken dus de keuze was snel gemaakt eigenlijk. Dus ik heb ook mijn studies niet afgerond. Ik heb er geen spijt van, want ik ben eigenlijk...dit is ook mijn eerste werkgever. Dus ik heb eigenlijk ook nergens anders gewerkt, ik heb ook alleen maar in Nederland gewerkt, dus ik... de Belgische werkcultuur, werkomgeving weet ik eigenlijk ook niet echt. Ik heb daar nooit gewerkt, dus ik ben begonnen met MRI, toen was dat mijn eerste, ja dat was eerst, en toen Menlo en toen XPO. Ja, en dan zit ik hier nog steeds.

GW: Ja, ja, dat is op zich ook heel bijzonder.

SC: 22 en een half jaar.

GW: Maar je gaat naar de naar de lagere school. Uhm, en dan ga je naar de middelbare school. Hoe ziet dat eruit in België? Want dat is net weer iets anders dan in Nederland.

SC: IN België heb je gewoon een lagere school, die is voor iedereen hetzelfde, Tenzij dat je een handicap hebt of zo, dan ga je naar een speciale school. Euh. En dan afhankelijk van jouw punten wordt er wel geadviseerd welke richting dat je in kan. Bijvoorbeeld de hoogste is eigenlijk Latijn. En dan heb je de taal richting een beetje en dan de economie en dan de technisch. En dan de beroeps ook. Dus ik ben eigenlijk begonnen met de hoogste, Latijn begonnen, die heb ik drie jaar vol kunnen houden en daarna ben ik beginnen te puberen. En toen heb ik...Mijn punten waren toch ook iets minder natuurlijk. Ik had er ook niet meer veel zin in dat leren en en alles dus.

GW: Hoe oud was je toen 15, 16?

SC: 16 jaar denk ik. Toen ben ik van richting veranderd en ben ik de beroeps ingegaan. Dat is meer zo kantoor en daar heb je ook verschillende richtingen in. Maar ik ben dan meer de kantoor en computer richting ingegaan eigenlijk. Die heb ik helemaal afgemaakt ook en toen ben ik sociale administratie, dat is meer zo een brug tussen Turkse mensen en Belgen. In die studie ingegaan, maar dat deed ik halftijds en halftijds dan werken. En die heb ik niet afgemaakt. En zo ben ik hier terechtgekomen. Echt nog steeds.

GW: En zo te horen op het moment dat ze jou de vraag stelden wil je hier niet voltijds werken? Was dat ook een directe ja of heb je daar nog wel over na moeten denken?

SC: Niet echt lang. Logistiek was wel mijn ding. Ik hou van uitdagingen. Ik kan goed onder stress werken ook. Euh, ik... ik ben op Nike begonnen, afdeling Nike, ik zit nog steeds op Nike en heel veel mensen zeggen is dat niet saai na zoveel jaren en nee, dat elke dag verandert constant constant en en euh. Euh. We hadden ook vroeger in Eersel hadden we drie hallen, dus we waren echt heel groot ook. Daarna zijn we naar anderhalve hal en naar één hal en daarna eigenlijk nog maar alleen naar de mezzanine. Nu hebben we alleen de web business van Nike, maar het is nog steeds uitdagend en logistiek is echt mijn ding ook. Ik ben er ook in gegroeid eigenlijk.

GW: Hoe kwam je er toe om daar dan deeltijd te gaan werken? Was dat gewoon een open vacature en had je zoiets van ..

SC: Het was via een buurjongen eigenlijk, hij zei van ja, maar ze zijn heel veel mensen aan het zoeken voor een operatie die pas gaat starten, MRI was dat toen, wil je niet werken? Ja, want omdat de deeltijd school was had ik ook nog iets nodig om, qua financieel natuurlijk. Dus via interim eigenlijk begonnen. Maar ik werkte dan ook in de nacht, zodat ik dan eigenlijk kon werken en dan overdag naar school kon gaan. Dat was niet echt makkelijk, maar je bent jong natuurlijk en je kunt veel aan, fysiek.

GW: En de nacht levert er natuurlijk ook meer op.

SC: Ja dat ook nog eens er bij. Maar ik heb daar eigenlijk een paar weekskes, paar maandjes misschien gedaan, ik kan me dat niet echt meer herinneren, dat was lang geleden, dat was voor de millennium nog. En toen hebben ze dat gevraagd en diegene die het gevraagd heeft die werkt hier zelf ook nog steeds. Die zit in Eindhoven 2. En zo ben ik eigenlijk. Maar ik ben eigenlijk als Picker - packer begonnen, gewoon in de operatie, heel snel doorgegroeid naar export eigenlijk, meer documentatie gericht, en computerwerk zal ik maar zeggen, maar wel in het warehouse. Euh. Nou, dan naar ICQC team gegaan, dan heb ik ook efkes gedaan. En dan nog Order Planner geweest. Toen ik order planner werd, viel mijn leidinggevende weg. Die was langdurig ziek, ik denk overspannen. Toen ben ik, hebben ze gevraagd, ja, wil jij niet dat team overnemen? Ik heb het toen ook gedaan, maar wel 6 weken lang de middag shift gedraaid omdat ik een grotere shift nog niet alleen aan kon natuurlijk, omdat ik die ervaring nog niet echt had, zal ik maar zeggen. Toen heb ik dat gedaan en toen is mijn manager van die tijd komen vragen van Wil je niet als Lead fungeren, want je doet het heel goed. Toen ben ik lead geworden en dat heb ik een paar jaar gedaan ook. Euh, toen ben ik zwanger geraakt van mijn eerste kind, 2009. En toen hebben ze me gevraagd, ja, wil je niet supervisor worden? En toen ben ik, heb ik gesolliciteerd en toen ben ik Supervisor geworden. Van die tijd af tot nu toe Supervisor geweest. Ik ben echt een operatie mens, want ze vragen ook aan mij, waarom wil je niet niet nog verder. Ambitie heb ik wel, maar ik ben echt een operatie mens. Ik moet echt aan in de operatie zijn, ook fysiek, maar ook euh. Ik heb die challenge heb ik echt, moet me echt. En dus ik zit nog steeds als operationeel supervisor en intussen tussen vier kinderen.

GW: Dat is ook een hele logistieke operatie!

SC: Ik werk nog steeds fulltime. Ik heb een operatie die zeven op zeven werkt momenteel 24 uur werkt. Zaterdag en zondag 24 uur. Dan werken we maar één shift. Maar da's dus een heel beweeglijke operatie. Maar ik werk nog steeds fulltime, dus mijn kinderen zijn ondertussen al groot geworden, de oudste is elf jaar en ik heb tweelingen. Die zij, die worden acht jaar volgende maand. En dan de jongste. Drie jongens en dan een meisje, die is zes jaar.

GW: Hoe combineer je dat?

SC: Ik heb wel hulp bij. Ik bedoel, mijn moeder is hier, mijn zus is hier en mijn oudste zoon zit in de klas van mijn met zijn neefje en nichtje. Mijn zus neemt hun ook mee naar school, mijn man begint iets later zodat ik wat vroeger kan beginnen. En euh, zodat we ook de opvang het is niet dat ze nooit naar de opvang zijn geweest. Maar we proberen wel zo veel mogelijk te vermijden. Het is soms niet makkelijk met 4 natuurlijk, maar nu ook met die Corona situatie, mijn schoonmoeder, die woont in Lommel, dus in België. Dus ik heb hulp, als ik die hulp niet had was het moeilijk geweest om fulltime te blijven werken, geef ik eerlijk toe.

GW: Dus hoe reageerde, euh, jij was lead toen je zwanger werd. En je bent toen gevraagd om supervisor te worden. Was dat een reactie op jouw zwangerschap? Of was dat iets wat sowieso al in de lucht hing?

SC: Ja, dat hing al in de lucht. Maar ze kregen mij niet echt overtuigd om die stap te nemen. Eigenlijk, omdat. T Is niet dat ik schrik heb van challenges of Dinges, maar ik deed, als lead zijnde, dat zijn heel, heel moeilijke taken, dat geef ik eerlijk toe. Supervisors zijn is makkelijker als een lead, je hebt een andere soort verantwoordelijkheid natuurlijk als supervisor zijnde, maar een lead zijn en je moet toch honderd dingen tegelijk doen en iedereen tevreden houden. En en euh. Maar ik deed dat zo graag dat ik echt zoiets had van ja nee, en euh...Maar daarna had ik zoiets van waarom niet? Toen heb ik die stap toch maar genomen.

GW: En naar tevredenheid blijikbaar?

SC: Ja, zeker.

GW: Toen jij hier net kwam werken, hoe zag jouw team er toen uit? Qua collega's? Want het was een nieuwe ploeg die daar opgezet werd?

SC: Ja, dat waren heel veel Nederlanders en Belgen. Omdat het grensgebied is natuurlijk. En minder buitenlanders, geen arbeidsmigranten. Maar dat was in drie ploegen, dus was heel euh. Maar daar waren heel veel van Lommel, waar dat ik woon eigenlijk, mensen die daar werkten. Dus wij zijn ook samen met z'n allen samen begonnen, ook met veel Turkse afkomst. En dus helemaal niet vreemd eigenlijk. Nee, we konden carpools en euh helemaal niet vreemd.

GW: En qua verhouding man vrouw?

SC: Euh. Was eigenlijk gemengd. Denk toch evenredig, als ik me niet vergis. Maar in de leidinggevende en daarboven was het dan meer mannen.

GW: En toen jij stappen begon te maken dus richting een meer leidinggevende taken, administratieve taken. Hoe ging dat? Hoe keken mensen daar tegen aan?

SC: Ik heb eigenlijk heel nooit problemen gehad. Nooit eerlijk gezegd. Euh, ik was ook de enige dame. Ik ben nog steeds de enige supervisor eigenlijk. Ja, er is er nog één, maar die is even uit de running nu, door ziekte dan. Maar ik ben altijd de enige dame geweest tussen al die heren. Ik heb daar nooit problemen mee gehad. Misschien het begin wel, maar nu helemaal niet meer.

GW: En in het begin zeg je dan...Kun je daar nog....

SC: Misschien was ik toen een beetje meer teruggetrokken om iets te zeggen denk ik. Maar, ja, op den duur leer je dat wel, dan trek je je mond wel open. Maar ik heb daar eigenlijk, ja,. Ja, ik moet wel zeggen, mijn Engels. ik had... Ik ben sowieso tweetalig en dan nog eens Engels daarbij. Ik was ook een beetje verlegen om mezelf in het Engelse uit te drukken eigenlijk. Ik ben ook twee keer naar de States gegaan, samen met werk. En de eerste keer was dat omdat we een systeemchange gingen doen dus hadden ze mij gevraagd, ja, ik was toen heel verlegen, toen was ik een Lead, om te praten. Maar een tweede keer was het gewoon omdat ik de Employee of the Year was geworden bij Menlo. En toen hebben ze wereldwijd, kozen ze vijf personen uit. En ik was er dan één van, dus mochten we met mijn man samen, dat was ook heel leuk. Het was één van mijn beste ervaringen. Ik vind het wel jammer dat dat nu niet meer bij XPO is maar er was wel een mooie ervaring. Maar nu ja, ik bedoel, we zijn continu alleen maar in het Engels aan het praten, dus ik ben nu, ja zeg maar vlotjes in die taal geworden. IK ben eerder minder in Nederlands en Turks geworden dan in Engels want ja, het is alleen maar Engels praten nu dus. Dus vandaar heb ik meer vertrouwen in mezelf nu denk ik, om te praten en zo.

GW: Jullie zijn, dus je bent begonnen in Eersel. En op gegeven moment is die operatie verhuisd hier naar toe.

SC: Mijn operatie is twee jaar geleden verhuisd, maar de eerste operatie is vier jaar geleden begonnen hier. Dat was ook toen Nike, maar dat was toen een andere een tweede operatie. We hadden in Eersel een deel en hier een deel dus maar mijn operatie twee jaar geleden.

GW: Kreeg je hier een ander team?

SC: Nee. Eigenlijk ik had daar een team. Uh, en hier was ik ook ondersteunend. Dus ik was ook meer aan het pendelen van Eersel naar Eindhoven ook. Uh, maar omdat één afdeling wegviel van Nike, dus had ik al te veel contractors eigenlijk, dus ik had moeten afschakelen en die zijn mee ook naar New Era gegaan. Die zijn gebleven, maar verschoven eigenlijk. Dus ik ben niet in een nieuw team begonnen.

GW: Bij de kennismaking gaf je net al aan, ik ben nog steeds eigenlijk de enige vrouwelijke supervisor. Iedereen om jou heen, operations manager, site manager, supervisors teamleads denk ik ook voor een groot deel, zijn allemaal man.

SC: Ja, ik denk uh 70 30 procent denk ik ongeveer.

GW: merk je daar wat van?

SC: nee...Ik heb zelf ook teamleads, dat zijn twee heren, euh. Op zich. Ik heb ook met dames gewerkt als leidinggevende, leads en ik was dan supervisor, maar ik weet niet. Voor mij is het beide eigenlijk geen probleem.

GW: Gelukkig, want ja ja. Helemaal als je nieuw ergens begint in zo'n mannen omgeving, dan wil het soms toch nog wel eens een beetje botsen. Heb je dat gemerkt?

SC: Nee. Ik persoonlijk niet.

GW: Maar wel om je heen gezien?

SC: Waarschijnlijk wel, maar niet dat ik daar...misschien niet echt over nagedacht hebt, maar dat kan wel, misschien wel. Ik weet echt nee nee. Ik heb toch nog niet echt denk dat er iets is blijven hangen van dat omdat het een dame was, dat dat dan botste. Nee, ik weet het niet.

GW: Nee, nee, gelukkig,

SC: Maar Nederlanders zijn ook een beetje anders, die zijn ook meer open en meer colle..socialer, zal ik maar zeggen dus euh, natuurlijk, werk is anders dan als het buiten werk is, maar ik heb daar vrij weinig van gemerkt.

GW: Heb jij in de, laten we zeggen in de afgelopen 20 jaar, ...e bent telkens gevraagd voor functies, tenminste, dat pik ik een beetje op. Heb jij zeg maar daar tussendoor ook zelf nog aangegeven dat je wel ambitieus was of wel iets anders wilde?

SC: Tot de Lead functie heb ik dat wel altijd aangegeven. Want ja, als je picker-packer bent, ik vind dat niet minderwaardig, maar dat is niet mijn carrièrekeus niet mijn carrière pad eigenlijk ook niet eerlijk gezegd. Maar ik heb het ook niet heel lang gedaan. Dus euh. Dus ik hou wel van een uitdaging, van nieuwe dingen te leren natuurlijk. Euh. Lead, ik had een lead natuurlijk, en er was ook niets vrij, dus ik kon moeilijk. Ik had wel aangegeven van eeh, ik wild wel doorgroeien. Euh. Ik had in het begin, al had ik al zoiets van , ik blijf hier gewoon werken. Ik wil ook niet voor een ander gaan werken, Ik had dat wel aangegeven, maar er was ook niks vrij. Totdat er iets vrijkwam en toen kwamen ze zelf al naar mij, kijk he, er is iets vrijgekomen en wil je dan solliciteren? Toen heb ik dat ook gedaan. Supervisor was net hetzelfde, er was geen vacature vrij op dat moment, maar er viel iemand weg. En toen zeiden ze ja, kijk, nu is het moment.

GW: Maar goed, dat hangt ook samen met, als je zelf niet aangeeft dat je wel een volgende stap wil of een extra uitdaging wil, dan zien ze je misschien op zo'n moment ook niet.

SC: Nee, als je terzake een rolatie hebt van je managementteam, dan zien ze dat zeker niet. In die tijd was het gewoon echt dezelfde club eigenlijk die samen werkte. Eigenlijk dus euh. Euh. Maar ik zeg toch, manager zijn, ik weet het niet...het is niet dat ik het niet kan of niet wil, maar het is niet, het is niet wat ik op dit moment zou willen eigenlijk. Ja, ik doe liever de operatie. Ja, maar zulke mensen moet je ook hebben. Want als iedereen wil doorgroeien ja, dan he. Ok, je moet plaats vrij maken ook...

GW: Soms passen dingen gewoon beter bij je. En dat is niet eens een kwestie van niet meer ambitieus zijn. Maar ja, wat ik jou hoor zeggen is gewoon, bezig zijn in die operatie, en de dynamiek. En dat heb je ook nog wel denk ik bijvoorbeeld als operations manager, maar wel op een heel andere manier. Want je bent toch veel meer bezig met cijfers, met sturen, met

SC: Klopt. Echt zo achter een bureau zitten, urenlang, is het niet...nog niet he, maar over zes maanden kan het ineens dat ik van gedachten veranderd. Het is niet gezegd dat nooit zoiets zou willen worden, of nooit er voor zal gaan, maar op dit moment, prima.

GW: Toen jij voor de eerste keer leidinggevende werd, hoe wist je toen hoe je dingen moest doen?

SC: Je neemt heel veel Dingen van je leidinggevende over natuurlijk. Euh. Maar t was ook een grote operatie, we zaten ook in shifts, dus ik had ook 40, 50 man werken, dus dat was ook best een grote operatie. Ik moet zeggen ik heb het zeker niet gemakkelijk gehad. Euh ja, ook omwille van dat je van de operatie ineens Lead gaat worden. En voor sommige mensen is het heel moeilijk om te accepteren, vooral van een bepaalde leeftijd. Die hebben het iets moeilijker. Maar ik daar misschien in het begin wel iets van gemerkt, maar daarna helemaal niet meer. En daarna waren ze ook heel positief. Maar t was niet makkelijk, dat geef ik eerlijk toe. Ik heb ook heel vaak, euh heel vaak gehad dat ik gewoon in de gang, effe achteraan in de gang een beetje wat tranen moest laten gaan....het was een hele, met KPIs, je moet orders shippen, je moet ervoor zorgen dat alles er, je moet iedereen tevreden houden. Je moet dit, dat is heel veel ineens, dus was niet makkelijk nee.

GW: Had je iemand met wie je daarover kon praten? Even los van thuis?

SC: ik denk van wel, ik denk m'n manager, ik was wel close met m'n manager he, altijd goeie relatie gehad met m'n manager dus he, jawel, die heeft me dan ook ondersteund en advies gegeven en ik ben er zelf ook in gegroeid natuurlijk he. Ik bedoel, ik nam ook heel veel Dingen mee naar huis natuurlijk he, maar...we hebben dezelfde klant nog steeds, dus dat betekent dat we het goed gedaan hebben denk ik, dus ehhh .Maar het was niet makkelijk, dat geef ik ook eerlijk toe.

GW: Wat je net zei he, dus je had een goeie band met je manager. En dan kon je, die gaf jou ook wel wel advies. Ik neem aan dat dat een mannelijke manager was?

SC: Ja.

GW: Zei hij, kreeg je af en toe ook advies waarvan je dacht, wat, weet je, dat kan ik niet doen, een beetje in, een beetje het idee van mannen onder mekaar is toch vaak wat makkelijker, je deelt even een klap op de schouder of of effe een grap en dan dan gaan ze weer verder. En soms is het als vrouw lastig om daarin mee te gaan, om dat ook te doen. Heb je daar wel eens ...of misschien niet maar..

SC: Ik denk van niet, nee, Ik denk dat wij in die jaren die band opgebouwd hebben, dat we gewoon wel weten wat de grenzen zijn denk ik. Euh, nee, niet echt. Het is wat het is he...

GW: Het is soms ook het team waar waar je in komt. En als die klik er dan is, dan maakt het ook niet meer uit hoe je eruitziet, of dat je man of vrouw of klein of groot bent.

SC: Ik werd wel vaak ook verdedigd, zo van he, in de zin van euh hoe moet ik dat zeggen, allez, Ik had het gevoel altijd wel dat ze wel zo achter me stonden als er iets moest zijn, dat ze meteen zo, jawel, op dat vlak. Ik zeg het toch, ik ja, ik werk er nog steeds..

GW: Ik ben absoluut niet op zoek naar iets wat niet goed is, hoor maar maar ik heb voor jou een aantal andere collega's gesproken en ik ben van sommige, ja die zeiden echt, ik ben echt aangelopen tegen mannelijke collega's die zeiden van ja, ik luister niet naar jou.

SC: Ik heb dat niet gehad, nooit echt niet, maar ik denk dat dat ook een beetje mijn karakter is, denk ik. Ik ben sowieso een positief persoon, maar ik ben ook...ik probeer ook respect af te dwingen. Echt en en nog steeds, ik bedoel ik werk al met bepaalde mensen al jaren, en ik moet zeggen we hebben nooit conflict gehad. Ook niet in dezelfde level, maar ook niet hoger. Ik ben altijd een luisterend oor, dus ik ik. ..mijn motto is altijd je moet er vijf geven om er twee terug te krijgen van je team en het team is heel belangrijk. En die moet je blijven motiveren en stimuleren. En misschien is een operatie anders dan zo op een kantoor, maar nee, eerlijk gezegd nooit.

GW: Ben jij duidelijk? Kader jij duidelijk af: tot hier en niet verder. En dit zijn de regels.

SC: Niet echt denk ik. Ik ben altijd toegankelijk. Ik zit ook echt in de operatie. Euh, niet echt. Maar ik denk als het, Als ik duidelijk ben dan zien ze dat ook wel oké, maar niet op een strenge manier. Maar van euh. En ok, nu is het niet effe de moment misschien maar euh maar dat merken ze wel. Ja ja ja. Ik denk als ik een enquête zou maken, ik denk dat ik daar positief uit kom denk ik, of dat hoop ik misschien. maar nee, je zou dat wel merken denk ik van je team. Want als je kijkt naar het ziekteverzuim op mijn operatie enzo die is echt best laag eerlijk gezegd. En da's een hele goeie indicator. Ja en ja, het is niet makkelijk. Ik bespreek dat met mijn manager, ook met HR ook, het is niet makkelijk om die mensen gemotiveerd te blijven houden omdat je....ja, tenslotte, je werkt met 30, 40 man natuurlijk en voor de ene, voor de 99 mensen kan je het goed doen maar voor die ene op die dag misschien niet maar overall denk ik qua ziekteverzuim is, en daar baseer ik mezelf ook op. En het is niet een ziekte omwille van een griepje, of dit of dat want als die euh ziek meldingsdrempel laag is bij mensen en ze zijn de motivatie al kwijt dan zie je heel snel dat ze zich ziek melden dus vandaar heb ik ook zoiets van ik denk wel dat het positief is. t Is niet dat ik mezelf wil ophemelen, ,maar...

GW: Als mensen zich niet lekker voelen en toch naar het werk komen, dan is dat omdat ze dat willen. En dat zegt wel iets over het team waar ze werken.

SC: En zo probeer ik m'n Leads ook te motiveren. Want wij met z'n drieën moeten het gewoon doen. En die mensen blijven motiveren, stimuleren en praten, dat is heel belangrijk. Wij werken ook in de operatie, met een zeven dagen operatie. In de weekenden werken wij met vrijwilligers team en we hebben nooit problemen gehad om een weekend in te vullen, dus ..Ik sta zelf ook heel vaak hier, mijn Leads ook..

GW: Dat geeft aan mensen ook aan dat ja, het is niet dat je dat afschuift, je doet het zelf ook.

SC: Ja zeker.

GW: Je vertelde net, jouw jongste broer, je broertje, die werkt hier ook. Wat zijn jouw zussen gaan doen?

SC: Eén van mijn zussen werkt ook in de logistiek, in België. En twee werken niet. Eén woont in Duitsland, die is getrouwd en daar gebleven en de andere heeft haar handen vol met mijn kinderen en haar eigen kinderen, En ik ben blij dat zij niet werkt, want zij doet meer dat op en neer gerij, en dat geregeld allemaal. Zij is zeg maar een heel grote steun voor mij. Dus ik zeg ook tegen haar: jij mag niet werken, ik werk wel voor ons tweeën, zei ik altijd. En ze kan het zich ook permitteren, dus dat is het belangrijkste natuurlijk.

GW: Toen jij opgroeide, was er toen, behalve het leeftijdsverschil, maar verschil tussen jou en je zussen en je broer. Mocht je broer andere dingen dan dat jij mocht bijvoorbeeld?

SC: Wij hebben de Turkse cultuur een beetje euh, natuurlijk in onze cultuur worden de meisjes meer euh, hoe moet ik dat zeggen, meer beschermd. T is niet dat de jongens er op straat gezet worden, maar toch, meisjes worden meer beschermd. OK, er waren wel wat Dingen, als hij iets langer weg bleef, want wij schelen 3 jaar, dan was dat niet zo'n drama als ik dan iets langer, dan wel. Maar ik weet gewoon mijn moeder was ook alleen, als er iets moest gebeuren moest ze een ander gaan vragen wil jij gaan checken? Dus nu snap ik dat allemaal helemaal goed, ik ben zelf ook moeder natuurlijk. En nu snap ik het allemaal goed, dus ik vind dat ze het ook heel goed gedaan heeft.

GW: En los van de huisregels, als je kijkt naar bijvoorbeeld schoolkeuze of carrière keuze.

SC: Vrij. Daarin was ik vrij. Mijn moeder moest me ook dwingen om mijn rijbewijs te gaan halen, want ik had er, ik dierf het eigenlijk niet en ik had er niet veel zin in. Dus ze had me al een auto gekocht en alles, want zij heeft altijd ja, ze had zelf geen rijbewijs dus ze was altijd afhankelijk van anderen om even naar de winkel te rijden. Dus mijn oudste zus was toen zij 18 werd, toen had ze ook al een auto meteen. Zodat zij eigenlijk ons allemaal kon, dat we een auto thuis hadden met hier en iemand met een rijbewijs dus op dat vlak, nee, altijd vrij geweest. Ik heb ook buiten Lommel eigenlijk naar school geweest, dat was in Hasselt dus dat was ook met de bus. Dus nee, ik ben daar vrij in geweest.

GW: En als jij kijkt naar...je vertelde net, een heleboel collega's in Eersel kwamen ook uit Lommel toen, is dat nog steeds zo?

SC: Nee. Ik denk dat ik er nog maar een paar heb denk ik. Misschien zelfs één wel denk ik. Ook met de verhuis naar hier natuurlijk. Die afstand is dus 15 minuten 20 minuten langer geworden en niet voor iedereen is dat....

GW: Zijn die oud collega's wel in de logistiek blijven werken of zijn nu wat anders gaan doen?

SC: Sommige in de logistiek, een mix eigenlijk want er zijn er ook bij die in de winkels zijn gegaan, als kassierster en zo dus, maar ze zijn er ook bij die in de logistiek zijn, ook in productie zijn gaan werken dus ja, verschillend. Niet alleen vanwege die afstand, maar ook omdat wij als operatie kleiner zijn geworden natuurlijk. Dus ja, omdat anderen omdat ze logistiek niet echt fijn vonden misschien. dus heel veel redenen. Maar het is ook niet makkelijk, logistiek, het moet je liggen.

GW: En als het je ligt dan is het meestal ook voor het leven zeg maar. Als jij kijkt naar je huidige team, je zei net al, jouw leads, je hebt twee mannelijke leads. Nou, Dougie is natuurlijk operations manager. Jori is site manager...

SC: Ik heb vroeger met Jori ook samengewerkt, dus ik ken hem van vroeger. Jori was mijn Lead, vroeger bij Nike in Eersel twintig jaar geleden en daarna supervisor. Daarna is hij even weg geweest Dus ik ken hem van vroeger. Hij was iets, voor net voor mij, begonnen toen in achteennegentig, dus ik ken hem al best lang.

GW: Hij loopt dus eigenlijk een beetje hetzelfde traject als wat jij loopt tot aan supervisor. En als je naar de baan van Jori kijkt, is dat iets wat jij ambieert?

SC: Nee. Want mijn broer was ook de sitemanager hier en ik weet wat voor de uitdagende...functie, ja, dat is echt...En wij zitten maar gefocust op één afdeling en zij o een hele site...dus je moet er ook voor zijn natuurlijk. Maar nee, dat is niks

voor mij. Nee, ik moet het uitvoerende doen. Het vertellen kan ik ook wel doen met klanten. Maar ik ben liefst voor de uitvoering, heb ik ook...ik ben ook meer een micro-manager, eigenlijk. Ik moet het ook in mijn handen hebben, ik kan het heel moeilijk loslaten eigenlijk. En KPIs en zo, Dat past niet echt in mijn boeske.

GW: Mis je het ook, dat er zo weinig vrouwen in je directe omgeving..?

SC: Nee, nee, ik denk, nee...soms, als wij zo met allen in een meeting zitten, met DOugie samen en alle supervisors en warehouse managers en zo, dan ben ik de enige dame dan vind ik dat wel soms grappig maar, mwoah, ik mis het niet eerlijk gezegd. Misschien wel omdat ik niet anders gewend ben.

GW: Het is natuurlijk al jouw hele werkende leven denk ik zo, een beetje.

SC: Ja ja, ja.

GW: Hoe oud was jij toen je supervisor werd?

SC: Euh, ja, dat was 2009. Ik heb toen wel een tijdje, na mijn drie kinderen eigenlijk een stap terug gezet. Uit eigen keuze, omdat ik ook een tweeling er bij had en de oudste was toen nog maar drie jaar. Ik heb toen gezegd van ik ga dat niet. Ik kan dat niet combineren. Ik heb toen ook een stap terug gezet, maar op dezelfde afdeling. Euh, maar heel snel viel de supervisor weg. En ja, ik kende de operatie, dus hebben ze mij gevraagd van wil je niet effe ondersteunen, als interim supervisor worden. En toen was dat echt in een piek, op dat moment ook. Toen heb ik dat gedaan en toen hebben ze gezegd: je hebt de piek overleefd, dus nu gaat het nog rustiger hoor dus waarom doe je dat niet opnieuw? Toen heb ik weer opnieuw gesolliciteerd voor mijn eigen functie eigenlijk dus. Maar ik ben er amper nog niet een jaar uit geweest, denk ik.

GW: Hoe gingen ze daarmee om trouwens?

SC: Heel goed. Ja, het is ook iets waar je opbouwt, he, ik bedoel, dat vertrouwen, de ...dus, ze wisten...Ik ben gewoon, ik ben een workaholic, dat geef ik eerlijk toe. Euh. Als ik echt die keuze moest maken om part time te gaan werken of in een andere functie, dan hadden ze ook zoiets van ok, ze méént het ook en het is ook fair wat dat ze vraagt. 't Was wel voor hun zo van we hebben dat liefst niet, maar ze begrepen mijn situatie wel. Ik zat ook in de verbouwing en het was echt alles samen ook met twee, met een tweeling? De ene had iets, de andere had iets, ze waren niet honderd procent, gelukkig nu wel. Dus euh, op dat moment was het van nee, het is even te veel. Maar ik miste het wel. Ik heb een. Ik heb het niet lang gedaan en nog steeds werd ik gewoon, ook al was er toen een andere supervisor, ook involved, maar ik moest me echt inhouden, soms om gewoon, niet te doen maar...ik heb het ook, ik denk amper zes maanden en ik er uit geweest. Ik werk wel fulltime maar een beetje met aangepaste uren en zo maar. Ik was dan alleen verantwoordelijk voor inbound, eigenlijk. Maar niet voor lang eerlijk gezegd en toen heb ik mijn functie teruggekregen.

GW: Je moet dat zelf ook willen, je had ook nee kunnen zeggen. Weet je, laat een ander het maar opknappen.

SC: Eerlijk gezegd vond ik het erg om te zien hoe dat het team een beetje uit mekaar begon te vallen eigenlijk. Euh, het is wat jij opgebouwd hebt. Het is niet dat ik zeg dat ik de beste ben of zo, helemaal niet. Maar ik zag gewoon dat het gewoon niet goed ging. En je bent vertrouwd met de mensen, heel veel mensen kwamen sowieso al bij mij, die eigenlijk niet meer onder mij vielen. Dat deed me eigenlijk meer de stap te zetten.

GW: Het lijkt me ook niet makkelijk om te zien dat iets waar je aan gebouwd hebt en waar je tijd en energie in hebt gestoken. Dat dat dan zo voor je ogen afbrokkelt. En daar mag je je dan ook nog eens eigenlijk niet tegenaan bemoeien.

SC: In het begin had ik er moeite mee zeg, je hebt iets opgebouwd, iets gedaan en je hebt de keuze gemaakt om die stap terug te nemen. Dat is de keuze die ik gemaakt heb natuurlijk, maar ik had het toch moeilijk. Maar ik ben toch altijd op één of andere manier involved geweest. En uiteindelijk is die supervisor toch weggegaan dus...

GW: Want wat deed hij anders? Ik ga er even automatisch van uit dat het een hij was, maar wat deed hij anders dan jij. Waarom brak dat team af?

SC: Vertrouwen denk ik ook meer en eerlijk gezegd, ik hou er niet van...als iemand iets voorliegt of of of verzwijgt... voor mij verzwijgen is ook liegen en euh euh. En op dat moment denk ik, als ik me niet zo vergis, was het gewoon dat er wat dingen gewoon niet goed gingen en hij probeerde dat te verbergen of te verzwijgen. Maar verzwijgen is ook liegen en uiteindelijk komt ook alles uit. En toen was de keuze ook snel gemaakt en meteen per direct hebben ze zijn contract ook stopgezet.

GW: Maar medewerkers voelen dat...

SC: Het ging ineens overal een beetje slecht, en ongemotiveerde mensen en ontevreden mensen en euh, ik probeerde ze nog steeds te motiveren he, want ik zal niet zeggen ik laat ze gewoon doen en dan zorgt die supervisor maar dat ze... want

nee, jij hebt gezegd dat je die functie niet meer wilt, je hebt die stap teruggenomen, dus dan moet je het ook accepteren. Maar ik probeerde hen nog te motiveren dit en dat maar toch op een andere manier...lukte het wel aan een kant, en aan aan de andere kant. Ja ja, dat is ook die visie die iedereen weer ziet op een andere manier, voor mij is het team het belangrijkste. En daar begint het mee. Ik kan zeggen want ja, jij werkt ik en jij werkt niet en jij werkt niet, maar ik moet ervoor zorgen dat ze wel werken. En sommigen kunnen het niet. Die moet je eruit doen. Of die willen het echt niet, dan moeten ze ook maar eerlijk zijn. Die pluk je daar gewoon uit en die kan je gewoon vervangen. Maar je kunt niet zeggen waar honderd man alle honderd werken, nee, dan is er iets anders aan de hand. Ik ben meer van terugwinnen naar de maatschappij eerlijk gezegd en dat lukt me best aardig, denk ik en voor diegenen die het niet lukt, ja, dan heb ik mijn best gedaan. Het moet altijd van twee kanten komen.

GW: Toen wij het gesprek begonnen, toen zei jij nou ja, ik heb wel wat verhalen.

SC: Oh ja, ik bedoelde zo, verhalen in de zin van, met die ervaringen, met de jaren denk ik..., zo vroeger al in de zin van....En ik vergeet ook heel snel veel dingen denk ik. Maar we hebben echt drukke momenten gehad dat we gewoon echt bijna ja, wt moet ik zeggen. Euh, bijna twee shiften ...Want wij hadden golf, golf is het seizoen dat begint net voor de zomer. Dus we hadden het altijd druk vanaf december met de inkomende goederen en dan tot en met mei. Dat was echt de piek en we hadden dan nog eens in februari een club launch, dan waren die clubs eigenlijk. Goh, we hebben hier tijden gehad, dat we echt..trailers vol aan het douwen waren, gewoon maar verstand op nul zetten en gewoon die trailers vullen. En niet er bij stil staan dat het s avonds negen uur is, dat je dan al van s morgens bezig bent, meer in de zin van die eigenlijk, dat wij echt heel druk hadden en amper thuis waren, eerlijk gezegd. Mijn man had er een begin wat moeite mee eerlijk gezegd. Maar nu...de balans vinden, finding the balance, .

GW: Het zal vast nog wel eens voorkomen dat het zulke lange dagen worden, maar niet meer continu

SC: Ja, dat klopt. Maar echt verhalen in de zin van hoe dat het allemaal gegaan is.

GW: Maar dat hoeft niet per se iets negatiefs te zijn. Sterker nog, als ik jou zo horen vertellen. Jij ben daar, je bent binnengekomen in Eersel en dat klikte met het bedrijf, met de omgeving, met je collega's. En dat is eigenlijk altijd zo gebleven.

SC: Ik moet zeggen van de oude collega's op mijn afdeling, er werken er misschien nog maar één of twee of drie, dus de rest allemaal niet. Maar in de tussentijd heb ik natuurlijk de ervaring opgebouwd, hoe dat je ook met nieuwe collega's om moet gaan.. Intussen heb ik ook andere accounts meegelopen, 't is niet dat ik alleen Nike gedaan heb, want Nike hadden we echt onder controle. En toen begon Dakine bijvoorbeeld. Die zit in dezelfde, de hal langs ons eigenlijk, maar hierbinnen ook. Toen heb ik, ben ik daar gaan ondersteunen als supervisor zijnde. Dus ik had dan twee accounts. Maar ene ging al heel goed dus die kon ik wel aan m'n leads laten eigenlijk en dan ondersteunde ik het een beetje. Dakine was een start-up, twee jaar geleden, in september, dat was een harde start-up, dat was niet makkelijk, nieuw systeem, nieuwe .. Ik had toen ook een heel deel moeten afschakelen, omdat wij toen, omdat toen een deel van Nike wegging, dus die mensen heb ik ook meegenomen naar de andere kant. Dus dat was een beetje. Mensen die ik kende, die ik vertrouwde ook wel, dus ik heb ook andere kansen altijd meegelopen. Het is niet dat ik echt alleen maar Nike heb gedaan. En ik ben ook in Genk geweest voor ondersteuning, heel het begin toen ze daar begonnen eigenlijk. Dus ja, Ik ben altijd open om iedereen te ondersteunen.

GW: En zo te horen, dat krijg je ook terug.

SC: Juist ja ja., dat klopt.

SC: Dank je wel.

SC: Graag gedaan, ik hoop dat het een beetje helpt.

GW: Absoluut.

SC: Ik ben ook een heel positief mens he,

GW: Uiteindelijk denk ik weet je als je echt echt vervelende ervaringen hebt van de mensen die zeggen ik werk niet voor jou want...

SC: Eerlijk gezegd nee. Het is niet dat euh. Ik heb heel veel managers gehad, heel veel site managers gehad, dat dat altijd even leuk was. Maar ik bedoel, die zijn weg en ik ben nog steeds hier. Het is niet dat zij slecht zijn of zo, maar ik bedoel, Ik heb, ik heb zo mijn standpunt. Ik zou alleen maar echt weggaan als ik echt de lotto win denk ik ...us ik zit hier heel graag, ik doe het heel graag, ik kan het goed combineren met mijn privé...en misschien over zes maanden of een jaar dat ik wel een andere ambitie heb maar dat zien we dan wel. Ik kan nu nog niet zeggen wat ik over een jaar wil gaan doen...Uitdagingen, daar hou ik echt van, ik kan ook heel goed tegen stress dus....

GW: Dat komt binnen XPO best wel handig van pas want....

SC: Klopt! Maar niet alleen XPO hoor, Menlo was hetzelfde, MRI was het zelfde...en met die corona moet ik zeggen dat het helemaal niet makkelijk is geweest...

GW: Nee, want het viel hier akelig stil.

SC: Mijn afdeling heeft nog nooit zo druk gehad. Ja, mensen waren thuis en dat is onze business he, mensen gingen thuis sporten en gingen hardlopen....dus eigenlijk, dat is in maart begonnen en wij zijn alleen maar drukker drukker drukker geworden.

GW: En daar is volgens mij nu van alles nieuw bijgekomen...

SC: Dus eigenlijk Laakdal uit België, daar zit de grote operatie, Nike zelf, hun eigen magazijnen, die zijn genoodzaakt moeten sluiten eigenlijk. En die zijn ook een week of anderhalve week moeten sluiten. Daardoor hebben ze backlog gecreëerd en wij dus hebben dan een heel deel van hun producten hier kregen om hen te ondersteunen. Dat is kleren, maar kleren is het blijikbaar goed bij. Nu gaan de volgende weken de footwear, de schoenen binnen krijgen. Dus daar gaan we in ondersteunen.

GW: Hou je dan de kleren ook?

SC: Ze gaan kijken, als die uit seizoen is, uit de stock is, uit de markt is, dan gaan we het moeten terugsturen. Maar wij zijn dat al gewoon, dus.

GW: Want het is natuurlijk een prachtige kans om meer producten binnen te krijgen.

SC: En ja, wij zijn ook van één shift eigenlijk naar drie shiften gegaan dus de verwachting is tot het einde van het jaar. Maar ik zeg ook he, Nike is dan in '98 begonnen met ons samen en ik en mijn collega Nathalie Sleurs, die is nu ICQ, die is meer manager geworden, zij komt ook van de vloer af dus misschien is zij ook iemand om te interviewen... zij is iets na mij begonnen, een paar jaar later. Ze is ook van Lommel. Ze is manager, zit eigenlijk hier langs in de office, maar die werkt ook regelmatig thuis, omwille van de corona, dus maar zij is ook uit de operatie gekomen, zij is toen inventory geweest en daarna ook lead dus ja, nu is ze manager geworden. Ze heeft misschien wel andere verhalen te vertellen, want zij heeft ook andere managers gehad zal ik maar zeggen. En zij is een ander persoon dan jij bent dus even los van wat je meemaakt.

SC: Maar wij hebben met Nike gewoon al 20, 22, 23 jaar bijna, hebben we een relatie eigenlijk dus zij en ik, als wij, ons kent ons, dat is heel goed. Dus als er iets nieuws moet gebeuren, dan is de eerste zijn wij het die het horen meteen ook,...Euh, nu ook met het inbrengen van de nieuwe goederen. Hadden ze iets van oh ja, als Nathalie en Selma er in zitten, dan hebben we daar het volste vertrouwen in, maar dat is ook iets wat je opbouwt. En of dat we dat met een andere klant kunnen, ik denk het van wel. 't Is niet dat we Nike gewend zijn nu

GW: Het scheelt natuurlijk dat je gewoon al jarenlang een relatie hebt. Aan de andere kant mensen onthouden over het algemeen wat er vorige week en de week daarvoor gebeurd is. En als dat goed is, dat blijft hangen.

SC: Dat klopt, want ik heb ook nu waar ik nu ondersteun, in het begin was het niet makkelijk omdat het niet een van de makkelijkste klanten is, totdat je het vertrouwen wint van de klant en toen was ie vertrokken. Met Dakine net hetzelfde. Dus ja, het is niet dat wij denken we kunnen alleen maar op Nike nu, ik denk op een andere zal het ook wel lukken, 't zal misschien iets langer, 't zal iets meer tijd nodig hebben maar het is niet dat ik weg wil, maar ik sta open voor om mee te helpen. En dat weet m'n manager heel goed.

Interview D07

EH: Ik vind dit leuk, maar dit is het voor mij ook wel. Ik vind het prima. Ik had nooit gedacht dat ik manager van een afdeling zou worden. Dat was niet. Het was niet mijn intentie. Ik ging werken, maar ja, als het op je pad komt dan ga ik niet...als die kans komt, dan moet je hem hem grijpen. dan ga ik geen nee zeggen. Nee, ik moet het anders zeggen, Het bedrijf is nog niet zo ver dat je bijvoorbeeld als site manager of als Business Unit director, dan heb je het over de hogere functies, dat je dat ook part time kan doen. En veel vrouwen en met name natuurlijk als ze midden zijn, die hebben kinderen. Dus ja, die willen dan toch, die hebben een bepaalde mate van flexibiliteit nodig, want je wil ook thuis de boel een beetje up en running houden.

GW: Dan ga ik jou een tegenvraag stellen, want jij zegt: we doen , we, vrouwen, we doen het zelf. Maar de behoefte om niet alleen maar te werken, maar ook thuis bij je kinderen te zijn, als dat niet gefaciliteerd wordt door het bedrijf, wie doet het dan?

EH: Dan doen de vrouwen dat, want die vrouwen, die pakken dat dan op?

GW: Nee, het is mee, weet je, jij zegt: ik vind 32, uur met twee kleine kinderen, nou, dan heb je eigenlijk twee, niet helemaal fulltime banen, maar ...

EH: IK heb wel een goed vangnet. Ik vind het prima te doen..

GW: Da's goed, maar het feit dat je als business unit manager binnen XPO niet aan hoeft te komen met mag ik 32 uur werken, want ik heb ook nog....

EH: Ik denk juist op die functies wel, maar ik denk als site manager of als Business Unit director, of als operations manager, dan is dat, dan wordt dat lastiger.

GW: Nou ja, maar dat wordt ook lastiger omdat het vanuit, tenminste dat is mijn ervaring, vanuit xpo gewoon niet acceptabel is.

EH: Ook, en vaak willen mensen een hele dag vrij, zeg maar. En het zou eerder werkbaar zijn als je toch gewoon je uren maakt, maar die kan verspreiden over 5 dagen, dan ben je alle 5 de dagen aanwezig.

GW: Je werkt elke dag 6 uur.

EH: Bijvoorbeeld en dan kun je gewoon die spreiding hebben. En dan ben je iedere dag zichtbaar. Want dat is het vaak. Want het is niet zo dat ik op mijn vrije dag niet werk. Het is alleen..het is heel minimaal, ik beantwoord eens een keer een mailtje waarvan ik denk dan hoef ik die maandag niet te beantwoorden, hop hop hop op de telefoon en dan is die weg of ik bel eens een keer, ik doe eens één niet en dan denk ik ja, dan ga ik maandag een uur eerder naar huis, als dat uitkomt en anders niet. Het gaat meer om de flexibiliteit van de baan. Maar die flexibiliteit? Die was er eigenlijk niet binnen XPO op het hoofdkantoor, helemaal niet voor Corona, dus die heb ik altijd zelf gepakt. Omdat het hier, zit ik lekker op de business unit, ik kán dat gewoon.

GW: In goed overleg met je collega's.

EH: Ja, als dat een keer moest, dan moest dat en luister, als niet kan, ja, dan zoek ik iets anders, ik werk in de logistiek, ik ben een vrouw in de logistiek, iedereen wil me hebben. Zo is het ook wel, een luxe positie.

GW: Even Los van hoe komt het nou en hoe is het nou, mijn onderzoeksonderwerp is: wat ervaar je als vrouw in een mannenomgeving? Maar ook, welke rol spelen rolmodellen daarin? Dus ik wil, als het ok is met jou even beginnen bij: Hoe ben je opgegroeid? Gezinssituatie, opleiding, carrière keuze, eerdere werkgevers, XPO en dan zo verder. Vind je het trouwens ok als ik dit opneem?

EH: Dat lijkt wel een sollicitatiegesprek hahaha. Tuurlijk, geen probleem. Ik ben Ellen Homan, ik ben 34, oh, lekker jong nog, ik word 35...ik voel mezelf soms zo oud hahah.

GW: Wacht maar tot je boven de veertig komt hahaa.

EH: Ja, inderdaad, dat wordt een puntje dan. Ik ben geboren en getogen in euh, ik ben geboren in Drachten in Friesland en opgegroeid in De Wilp dat is een klein dorpje net over de grens, zeg maar dan in Groningen. Dus ik voel me geen Fries. Ik voel me Groningen. Dat moet heel duidelijk zijn he, dat kan natuurlijk niet, net als Limburg en Brabant.

GW: Je hebt mijn achternaam gezien he, Wiersma, zonder e er tussen r het Fries.

EH: Jij bent Fries want alles en iedereen eindigt daar op ma.

GW: Maar in Groningen zit er vaak een e tussen, dus dan is het Wiersema ...

EH: IK zit even te denken, mijn moeder heet Ottema, ja ja klopt...

GW: Dus Groningse ouders, Friese ouders?

EH: Mijn ouders komen allebei uit Roden en Roden ligt eigenlijk net in Drenthe, dat wordt ook genoemd in het Westerkwartier, dus daar praten ze Westerkwartiers, dat is Gronings, Fries en Drents door elkaar. En nu waarschijnlijk, als ik het dadelijk over mijn ouders heb, dan zul je een beetje Gronings accent terug horen, zegt iedereen, ik heb geen idee dat ik dat doe, maar dat is schijnbaar zo. Dus ja, ik ben opgegroeid in een heel klein dorpje waar nog geen misschien duizend mensen wonen. Dus dat is echt ons kent ons um. Ik heb twee oudere broers van 5 en 7 jaar ouder, dus ik was een beetje een nakomertje.

GW: Na jou komt niemand.?

EH: Nee, ik ben de jongste. Uhm ja, eigenlijk gewoon een heel normale jeugd gehad. Alleen wat ik altijd bijzonder, maar ook heel normaal vond, en dat merk ik dat dat nu zich herhaalt in mijn eigen leven is dat mijn vader is, die heeft altijd offshore gewerkt, dus die was heel vaak, was ie weg. Ik weet nog dat ik volgens mij was ik elf of zo, we zaten aan tafel te eten en toen vroeg ik aan m'n moeder: mama, wanneer komt pappa thuis? Toen zegt m'n moeder: kijk eens tegenover je! AH! hallo! Hij was er ook weer! Dat soort dingen.

GW: En dan echt zes weken op en zes weken af?

EH: Meestal twee weken op twee weken af, of dat was vaak vijf dagen, en dan was ie weer twee dagen thuis en dan weer weg. Ja, ik ben het gewend. Dus mijn moeder, die runde thuis de boel alleen, maar mijn moeder heeft ook altijd gewerkt. Niet fulltime want ze deed gewoon, dat doet ze nog steeds eigenlijk, pedicure. Dus ik ben opgegroeid met twee werkende ouders en mijn moeder, die sleepte ons altijd overal mee naartoe. En dat waren we eens bij vriendjes spelen en oppassen. Dat ging altijd maar gewoon.

GW: Maar had jouw moeder een praktijk aan huis?

EH: Nee, ze ging zelf naar de mensen toe. En er kwamen ook wel eens wat mensen bij ons thuis, dat dat was niet zo specifiek. Mijn moeder deed dat gewoon zo, dat was uitgegroeid als hobby, want mijn moeder is nog van de generatie dat als je vroeger kinderen kreeg, dan moest je stoppen met werken, want ze heeft een tijdje met mijn oudste broer nog in het verpleeghuis gewerkt. En ja, toen had je geen oppas en kon je niet de kinderen naar opa of oma brengen. Want oma die zei zelf ja hee daag. dat had ik ook niet, dus los het lekker op. Dus die heeft zelfs nog met nachtdiensten gedraaid met de kleine mee.

GW: Ja, onvoorstelbaar nu.

EH: Ja nou ja, we hebben net acht weken gewerkt met de kinderen thuis, dus...het kan gewoon...

GW: Maar dat is wel, dat is dat is in je eigen huis.

EH: Nee, dan zijn ze niet mee in een verzorgingshuis met allemaal oudere mensen. Nee. Dus uiteindelijk is mijn moeder toen een opleiding tot pedicure gaan doen en dat vond ze gewoon leuk en toen heeft ze gewoon, ja heeft ze gewoon gezegd.... mijn vader heeft een andere baan, die is toen offshore gaan werken en toen heeft zij gezegd: dan ga ik dit gewoon voor de hobby doen als de kinderen op school zitten en de jongsten die neem ik wel mee. Dus ja, daar verdiende ze dus gewoon een zakcentje mee. En ja, eigenlijk is, het werkende, de verzorging was, daar zat mijn moeder in, dat vond ik ook altijd wel leuk. Maar mijn vader zat offshore maar ook in een stukje logistiek wat mijn vader ging ook vaak met de vrachtwagen weg, met gevaarlijke stoffen, dat soort dingen. Dat vond ik altijd heel interessant. En ik had natuurlijk twee oudere broers, en mijn ene broer, mijn oudste broer die werkt in de productie bij een betonfabriek, dat vond ik ook reuze interessant. En mijn andere broer die werkte bij een verhuisbedrijf, dat, doet die nog steeds en nu is hij voor zichzelf begonnen dan. En ik weet dat ik ooit een keer mee was, en dan zaten die mannen die zaten daar op de planning en dat vond ik toch wel zo leuk. Dus toen moesten wij op de mavo een keer iets kiezen, ik geloof een stage meeloop dag, en al die meiden die gingen in een verzorgingstehuis en schoonheidsspecialiste en bij de paarden en weet ik veel wat. Maar ik dacht, dat vind ik eigenlijk helemaal niet...ik vind dat eigenlijk wel... ja, ik ga bij de planning meelopen van dat verhuisbedrijf! Dus dat heb ik een dagje gedaan. En ik vond het helemaal hilarisch, helemaal geweldig. En vanaf toen is ook een beetje mijn....Ik heb altijd heel veel besturen gedaan. Al vanaf dat ik dertien was denk ik, er was bij ons in het dorp het bestuur Door de jeugd, Voor de jeugd. Dus dan moest je onder de achttien jaar zijn, tussen de 14 en 15 zeiden we eigenlijk en dan onder de 18. En die organiseerden altijd een speelweek zoals je hebt, zo'n Kamp week zeg maar, een hele week, van maandag tot en

met vrijdag, konden ze 's morgens om half 9, 9 uur de kids droppen en om 4 uur de kinderen weer ophalen en dan gingen we hutten bouwen en naar de bossen. En dat was dan van 4 tot 12, 5 tot 12 en dan de begeleiding was 14 tot 18, 19, zo.

EH: En dat heb ik mijn hele jeugd, ben ik daar euh euh óf gewoon hulp geweest en op een gegeven moment was ik 15 en toen ben ik voorzitter geworden en toen heb ik dat helemaal uitgebouwd. En nu doet eigenlijk, de jeugd, eigenlijk doen de mensen die mijn leeftijd zijn, die doen het nog steeds. Gewoon een eigen clubje en dat heb ik altijd gedaan. Ik ben ook in het bestuur van de introductieweek gegaan van mijn hbo opleiding daarna, maar even terug... Ik had gewoon een basisschool in een klein k-dorp en daarna ben ik naar de mavo....

GW: Had jij een school in De Wilp? Of moest je toen al..

EH: Nee nee nee, wel in de Wilp, daar zitten nog steeds twee scholen. daar zitten gewoon maar dertien kinderen in de klas...

GW: Ja, ik kom uit een dorpje met 1250 inwoners en drie scholen... katholiek, protestants en openbaar. Want wat hadden jullie?

EH: Openbaar en christelijk.

GW: En dan gecombineerd katholiek met protestant?

EH: Groningen is niet zo katholiek, zeg maar heel weinig katholieken. Er zit wel eens een katholiek tussen, maar dan zit je al in de grotere, grotere dorpen. Maar dat er echt een katholiek..., want ik weet dat wij, toen ik in groep 8 zat, kregen wij, was er een gezin uit Brabant, dat verhuisde dan naar, Siegerswoude, dat is een grensdorp, ja, die waren katholiek. Dus ja, die kinderen gaan niet naar een christelijk gereformeerde school, die kwamen op de openbare basisschool. Ja, en die gingen dan op zondag naar de kerk. Maar ja, dat konden ze, dan waren ze wel in het dorp. Nou ja, daarna ben ik de mavo gaan doen. En na de mavo ben ik MBO transport en logistiek gaan, want ja, e hadden zo'n snuffel stage had je en ben ik transport en logistiek gaan doen omdat euh ja, ik had wel organisatietalent of dat vond ik eigenlijk altijd wel leuk, en ik kon wel met mensen omgaan. Dus ja, en in de zorg dacht ik ja, moet ik die oude mensen wassen, daar heb ik niet zoveel zin in en euh...

GW: Wat vonden jouw ouders daarvan?

EH: Prima.

GW: Dus dit is nooit een discussiepunt geweest? . Jouw moeder komt dan ook oorspronkelijk uit de zorg...

EH: Maar mijn moeder is hetzelfde type als dat ik ben. Dus ik denk dat als die vijftig jaar later geboren was, zeg maar... dan was zij..want ik heb me altijd afgevraagd waarom, ik zei wel tegen mijn moeder, waarom ben jij geen leidinggevende geworden? Waarom had je geen leidinggevende functie in het verpleeghuis? En moeder zei dan wat moet ik nou met al dat gezeik van die mensen, ik heb daar echt geen zin in. En zo ben ik ook wel, je moet niet zaniken, want dan ben ik gauw klaar met je. Maar ja, dat is schijnbaar..dan toch, mensen zien dan toch een leidinggevende in je. Omdat je daar...nee, dat doen we gewoon niet, klaar. Dus euh. Mijn vader heeft bijvoorbeeld wel een tijdje leiding gegeven. Ja, hij ging daar zelf helemaal aan onderdoor, want hij wou iedereen pleasen. En ja, dat werkt niet. Nou ja, dus dat is wel. Euh ja nee.

GW: En de mavo, was dat een bewuste keuze? Of was dat advies?

EH: Ja, nee, mavo, ik kreeg een advies mavo, havo, maar ik deed euh ja, om even, ik deed, ik tenniste iedere dag, ik ging iedere dag paardrijden en ik wou ook nog voetballen en ik ben ook op handballen gegaan en ik wou ook badmintonnen. Dus ik had eigenlijk niet zo heel veel tijd voor huiswerk, dus ik wou eigenlijk wel eerst wat waar ik een beetje met twee vingers in de neus doorheen kon fietsen. En ik heb de eerste twee jaar mavo havo gedaan. En ik weet nog dat ik bij een mentor gesprek zat en dat mijn mentor zei: Ellen kan prima havo doen, maar Ellen heeft er gewoon geen zin in. En toen zei m'n moeder van ja, wat wil je? Als je havo wil gaan doen en ik dacht van ja, op zich wil ik dat wel, maar dan zei m'n moeder, maar dan moet je dus wel iedere avond je huiswerk maken. En dan moet je misschien stoppen met of tennissen of paardrijden iedere dag. Nee, dat was eigenlijk niet helemaal de bedoeling. Dus..Dus nee, toen heb ik gezegd, ja, ik zie het wel, ik doe wel mavo en dan.. Kan vanuit daar ook toch iets anders gaan doen. Dus toen ben ik MBO transport en logistiek gaan doen daarna.

GW: Maar mag ik nog heel even voordat we verder gaan, want je vertelde die snuffelstage, die planningsafdeling van het verhuisbedrijf. En daar heb je uiteindelijk één dag meegelopen of heb je toen ook daar nog langer..

EH: Ik ging wel vaker eens met m'n vader.. Wat wij wel deden is, ik ging wel vaker met m'n vader mee naar het werk vroeger, die hadden een kleine, en kleiner site, zeg maar in het dorp naast waar ook mijn middelbare school was, dus uhm ja, daar werkte ook alleen maar mannen. De enige vrouw die daar zat was de secretaresse. En ik vond het dan interessant

dat we met gevaarlijke stoffen een 5 euromunt, 5 gulden munt deden oplossen. Ontploffen of oplossen! Ja, dat kan je je nu niet meer bedenken, want dat mag echt niet meer. Maar ja, vroeger kon dat gewoon. Mijn vader, dan...ik moest 15, ja, zeg ik dat goed? Ja, 15, 16 kilometer fietsen iedere dag naar school met de hele groep. En we waren wel met een groep van 13, 14 kinderen. Dus dan dat was altijd wel gezellig, maar dan fietsten we naar huis en dan waaide of dan regende het zo hard dat we gewoon niet vooruit kwamen. Nou, kwartje, moesten we bellen en dan belde ik altijd naar het bedrijf van mijn vader. En dat zei ik: Ja, pap, kan jij ons niet even ophalen met de vrachtwagen, want we staan hier met z'n vijven en hup, al die fietsen in de vrachtwagen, kinderen naar huis gebracht en hij weer terug naar het werk. "Ja, dat was de laatste keer he" nou, dat is ik denk ontelbaar vaak gebeurd haha.

EH: Maar ja. Dus ja, ik weet niet beter. En mijn broer, ik was natuurlijk, even denken, ik was 15, ik ben een hele vroege leerling, dus ik was 15 toen ik klaar was met de middelbare school. Dus ik moest ook al vrij vroeg kiezen. En mijn broer is werken-leren gaan doen, voor vrachtwagenchauffeur toen hij 17 was, de middelste broer. Mijn oudste broer heeft een bijzonder verhaal. Mijn oudste broer is gehandicapt. Hij heeft zuurstofgebrek gehad bij de geboorte, waardoor die, ja, wij zeggen dan één lamme vleugel heeft. Hij kan wel wat vastpakken, maar hij kan het niet zoals wij dat kunnen. En hij heeft één kort pootje zeg maar, asymmetrisch ook. Die moet bijvoorbeeld links schrijven, terwijl je ziet dat ie eigenlijk rechts is. Dat zijn allemaal van die hanenpoten. Nou schrijven mannen meestal niet zo mooi....en het IQ blijft toch wel iets achter. Hij blijft eigenlijk zijn leven lang in zijn tienerjaren hangen, met geen gevaar zien, dingen gewoon op een andere manier beleven. Maar ja, er zijn genoeg mensen die wel een heel lijf hebben die dat, die ook zo zijn. Maar hij deed, hij moest ook werken leren, al vanaf zijn 16e. Hij kwam in die betonfabriek te werken, zeg maar. Ja, dat was natuurlijk super interessant. Zo hoog was dat beton opgestapeld en hoe dat productieproces zit. Ja, ik vond dat super interessant.

GW: Uiteindelijk had dat dus ook nog een snuffel stage keuze kunnen zijn

EH: Heb ik ook wel gedaan! Even denken, dat heb ik ook wel gedaan maar dat is pas, in het MBO heb ik in dat bedrijf een onderzoek gedaan.

GW: Toen jij dus, toen jij op die planningsafdeling, hoe reageerden mensen op jou? Jij was natuurlijk het jongste zusje van, dat scheelt...

EH: Ja, ik ben altijd het zusje van geweest, dat wel. Maar uhm. Nee. Ja, ik ben ook altijd..ik heb ook altijd, ik ging altijd veel met jongens om, dat wel. Was gewoon makkelijker. Niet zoveel gezanik. Dus het zijn, het zijn wel bepaalde type vrouwen in een mannenwereld, dat merk ik wel. En die vrouwen trekken ook wel weer naar elkaar toe, dat merk ik ook. Maar het zijn wel bepaalde type vrouwen dat euh ja, gewoon niet zeiken, niet te veel gedoe, doe nou maar gewoon, niet lopen janken, kom, door. En het is niet dat ze nooit huilen, of dat ze niet..ze zijn wel gevoelig, hoor, het zijn echte vrouwen maar ja, dat zijn toch andere vrouwen denk ik.

GW: Of kunnen beter omgaan met: OK, dit is hoe het nu is, er moet iets besloten worde, nou, dan gaan we dit doen... Ja? Ja! Prima, door en...

EH: Ja ja, ja ja, eigenlijk wel. Eigenlijk wel. Ja ja ja.

GW: Zijstapje, sorry. Komen we straks nog wel op terug. Dus MBO logistiek en transport?

EH: Ja, ja, wij waren proefkonijnen. Dat is wel een beetje, ik ben op bijna al mijn opleidingen roefkonijn geweest.

GW: Het was het eerste jaar dat ze dat deden?

EH: Nee, weer Een nieuw concept, weer een nieuw concept. Ze gingen vanaf toen meer naar project gestuurd onderwijs. Dus in plaats van dat je iedere dag gewoon netjes naar school gaat en je wiskunde en natuurkunde dingen krijgt. Was het veel meer ok, je krijgt een project en je moet dat project gaan uitwerken. Dus ik ben van de generatie, ik heb geleerd waar ik het moet zoeken. Ik ben ook niet iemand die dat dan allemaal, die allemaal parate kennis heeft. Ik heb geleerd waar ik het moet zoeken, want ik moest het zelf opzoeken. En op een gegeven moment weet ik wel dat wij toen als klas zeiden van euh euh ja, maar dit gaat niet meer. Want het kan niet zo zijn dat we geen wiskunde of natuurkunde of bepaalde vakken heb je gewoon nodig om dit te kunnen doen. En daar zijn ze toen deels wel aan het einde van het eerste jaar zijn ze daar wel deels van teruggekomen, want je krijgt....ja, dat zijn toch allemaal 16 jarigen die op zo'n school komen, en niet dat ze geen verantwoordelijkheidsgevoel hebben. Maar als je ze vrijlaat dan komen ze niet. Dus ja, ik had het heel makkelijk, want ja.. Zei mijn moeder: hoef je niet naar school? Ja, dat weet ik niet, dan moet ik helemaal naar Heerenveen... daar heb ik geen zin in...ja, zo was het. Dus ja,

GW: Dat had wel iets minder vrijblijvend gemogen.

EH: Maar dat hebben ze goed opgepakt daarna. We hebben echt een inhaalslag moeten maken en dat we ook echt weken op school hebben gezeten. Van s ochtends half negen tot s middags vijf. En toen zijn ook wel, toen is het wel het kaf van het

koren gescheiden, dus zijn er best wel wat mensen afgefallen. Dus euh, dat? Euh. Maar ik had, even denken, er zaten, ja, één meisje dat bij mij in de klas zat dat is nog steeds één van mijn beste vriendinnen en dan zaten er, er zaten twee meiden bij mij in de klas. En we begonnen met 30 volgens mij. En daarna heb ik HBO gedaan en daar was het exact hetzelfde, volgens mij waren het er vier maar volgens mij was de klas daar, dan hadden we wel 60 eerstejaarsstudenten, een beetje dezelfde verhouding. Maar ook in Duitsland, er waren er ook, ik had ook de Duitse kant, we hadden een Duitse en Nederlandse kant. Ik heb hier op de Fontys, op de Fontys de Vervoersacademie gedaan dan. En dan heb ik, ik heb dan de stroming technische vervoerskunde gedaan. Je had ook de stroming economie daar zaten natuurlijk meer meiden, logistiek en economie deden meer meiden. Maar grappig was, van de Nederlandse meiden deden alle dames logistiek en technische vervoerskunde, nee dat is niet waar, eentje deed economie maar van de Duitse kant waren er geen dames die de techniek deden, die deden allemaal de economische kant, dat was wel bijzonder. Maar dat was alleen in het eerste jaar, daarna is het volgens mij wel bijgetrokken.

GW: En qua docenten, zowel op het MBO als op het HBO?

EH: Op het MBO had ik euh..op een gegeven moment moest toen het roer om gaan. Want we hadden natuurlijk twee van die ouwe mannen met dikke buiken die daar al jaren waren, die deden al jaren zo lesgeven en dat moest toen anders, dus die konden dat niet. Toen hebben ze eigenlijk twee, hebben ze één docent aangenomen. Zij gaf eigenlijk Nederlands volgens mij...Ik heb nog wiskunde gekregen met pakjes shag zeg maar, een beetje zo zo'n docenten had ik, van die oudere mannen. Ja, hilarisch, maar euh Toen hebben ze één man uit de praktijk, die kwam uit de praktijk, die had altijd z'n eigen transportbedrijf gehad en die was daar op een gegeven moment klaar mee en ging toen weer terug in dienst als planner. En die heeft toen gezegd, ja, ik wil toch iets ander, dus die is toen als docent begonnen. Maar er was één, ik kan me maar één vrouw herinneren heel eerlijk gezegd. Als docent. Voor de MBO. Op de HBO.....twee? Drie.

GW: Het houdt niet over in elk geval.

EH: Nee, nee, het HBO is ook wel anders, want er zijn er een aantal die onderzoek doen. Onderzoek voor de hogeschool en die geven dan wel eens een keer een lezing. Maar dat is niet per se een docent, dus daar had je wel een. Ik denk, ze zijn op één hand te tellen. Misschien op twee, maar dat was het wel. Ik had n docente Marianne die, dat was echt, super slim, supply chain management gedaan, doctorandus weet ik veel wat. En dat was wel echt een typische vrouw uit de logistiek, ook gewoon, die zei waar het op stond. En euh ja, die heeft best wel wat leerlingen en ook meiden aan het huilen gebracht weet ik nog. Omdat ze, omdat ze zo hard was.

GW: Nou ja, dat is denk ik ook wel een voorproefje van hoe het er uiteindelijk uitziet.

EH: Euh, ja, ja ja, dat denk ik ook wel. Ja denk ik ook wel.

GW: Zijn jullie, de ploeg waar je mee begonnen bent, zijn jullie ook allemaal afgestudeerd, zeker de meiden?

EH: Ja, de meiden sowieso. Het waren altijd de jongens die afvielen. Die meiden die, als ze er eenmaal zitten dan euh.. ik heb volgens mij, nee, in het eerste jaar van het HBO was er één meisje dat ik haar na twee weken vroeg, Wat doe jij hier? Wantje bent, je bent een meisjes meisje. Dus ik begreep echt niet....nee, dat was niet het HBO, dat was het MBO. Toen zat ik al in het derde jaar. Kwam zij op het eerste jaar. En toen hadden we, moesten we één of ander gezamenlijk projectje doen, het eerste en de derde moesten iets samen doen. En dat ik toen zei: maar je hebt niet helemaal in de gaten hoe dat het hier werkt. Maar zij is uiteindelijk, heeft het niet gehaald. Dus het eerste jaar heeft ze al niet gehaald volgens mij. Dat is was zo'n andere, ik weet niet, volgens mij ging ze daar ook naartoe voor de jongens. Die jongens komen daar niet naar school om met die meiden samen te zitten. Dat is niet...Dus niet, nee.

GW: Ik kan me tenminste wat ik van mijn eigen HBO me nog herinner, is, dat ik daar ook ontzettend veel in groepen moest werken. OP het MBO gaf je al aan was het sowieso heel veel projectmatig werken. Wat was, en dan ga ik er gemakshalve even vanuit dat als je met zo weinig meiden in de klas zit, dat je eigenlijk altijd in een groepje met alleen maar mannen zit.

EH: Nee, dat viel eigenlijk wel mee.

GW: Toch wel?

EH: Maar ik probeerde ook altijd de meiden ook een beetje te spreiden. En dat deden we bewust, want wij hadden toevallig wel echt, op het MBO euh, ja, dat is dan nou mijn best, dat was altijd al mijn beste vriendin en dat is eigenlijk al vrij snel zo gegroeid, wij deden wel heel vaak dingen samen. Ook omdat je, je denkt, meiden denken wel echt, vrouwen denken echt op een andere manier, dus je kunt ja, je merkt wel dat je niet met iedereen even goed kan samenwerken. Nou hebben mannen dat ook natuurlijk. Maar we waren wat meer strevertjes en de jongens die waren dat wat minder. Ging meer van oh, het is wel prima zo. Wij keken ook meer naar de puntjes op de i. En euh, t moet er wel netjes uitzien. Dat is wel echt, bij de mannen was dat niet...het is klaar hup en ook taal technisch vaak, dat je denkt, ugh, ok, laat maar, prima, schrijf maar op als je dat zo wil. Maar ik heb toevallig nog, zat ik van t weekend nog even terug te kijken naar, iedereen uit mijn mbo klas,

waar ze terecht gekomen zijn. Maar die zitten allemaal niet op functies waarvan ik denk oeeh. Of ze doen heel wat anders. Dat is ook wel. Ik ben eigenlijk, ik en euh ja, eigenlijk, de dames zitten allemaal nog in de logistiek.

GW: Dat is wel grappig.

EH: En de jongens ook wel, maar die werken dan echt op de vrachtwagen, of op de planning.

GW: Dat is wel leuk. En de de meiden van het HBO ook, zijn ook allemaal in de logistiek gebleven?

EH: Ja, maar allemaal wel helemaal een eigen kant. En dat was wel, voor de MBO Transport en logistiek was heel erg gericht op met name de transport en warehousing kant. En wat minder op de productielogistiek, dat hebben we maar heel weinig gehad. En dat is eigenlijk bij mij pas verder gekomen toen we, toen ik naar het HBO zei.

GW: Zeker omdat jij de technische kant uit natuurlijk?

EH: Nee, dat maakte niet zo heel veel uit. Het is gewoon alle, ja, je hebt natuurlijk heel veel verschillende soorten logistiek en je kunt bijna niet alles aan tippen. En op zo'n opleiding krijg je een stukje, je krijgt natuurlijk een stukje transport, maar dat is eigenlijk, dat is gewoon een stuk transport. En dan de technische kant van transport, dat zijn meer de oplossingen om euh nou ja, maak eens een container die, als die leeg is dat die ook goed opgeslagen kan worden. Dus die in vouwbaar is, dat soort dingen kregen we dan. En euh, de productielogistiek was echt wel, vond ik, ik vind ik, juist in de theorie vind ik de productielogistiek heel erg leuk, omdat dat heel erg op op Lean en Waste gebaseerd is, zeg maar. Maar in de praktijk vind ik in een productiebedrijf heel saai. Want ik, jij zei net al, ik ben aan het reizen en dat vind ik leuk.... Je moet maar niet iedere dag hier naar Venray sturen. Ja, dat kan best, maar dan ben ik blij dat we hier vier sites hebben. Maar dat is meer persoonlijke voorkeur. Maar de dames die bij mij de HBO hebben gezeten.... Eentje, haar vader heeft, haar vader heeft een verhuisbedrijf en daar zit ze nou bij in, dus zij is commercieel directeur. Euh. Dus zij was echt logistiek met de paplepel in gegoten. En het andere meisje, die spreek ik echt nog met regelmaat, die werkt voor NS ProRail. Die heeft daar eerst planning gedaan en nu doet ze de treinen testen. Laatst was er iets op het nieuws en zij doet die treinen testen. Dus ja, die werken wel, die hebben goede functies en euh ja. En die andere dames daar heb ik eigenlijk geen contact meer mee. Er zijn er ook een aantal, die doen nog steeds planning van het hogere jaar zag ik. Maar dat is maar net wat erin zit en wat je wil.

GW: Maar inderdaad hele, hele uiteenlopende bedrijven en functies.

EH: Euh ja ja ja, echt heel verschillend. Ik heb voor de warehousing engineering kant gekozen, project management kant ook wat meer nu. En euh euh ja, dat is maar net welke kant je opgaat.

GW: Want was dat op het HBO ook echt een richting, de engineering en proces design kant?

EH: Nee, dus ze zijn nu allemaal opleidingen daarvoor aan het maken, terwijl ik denk, je moet gewoon logisch nadenken en dan kom je er wel. Maar dat is natuurlijk een beetje ...zo is de hele logistiek. Dus nee, niet zozeer. We hadden wel ja, de echte warehousing, distributie, productie logistiek, goh wat hadden we nog meer? .In de distributie heb je nog wel een paar ja, he, het is maar, welke distributie heb je het over? Nee, dat waren eigenlijk die drie grote schakels, warehousing, distributie, transport en dan productie logistiek en supply chain heb je dan nog, dat was een grote, dat was een groot deel van je jaar, maar daar komt eigenlijk alles samen, dus wat je met name leert, vond ik is gewoon om dat proces te zien en in het proces te denken. En ik vind dat niet bijzonder, maar schijnbaar is dat heel bijzonder. Er zijn schijnbaar maar weinig mensen die dat op die manier kunnen. Maar heb je dan niet, dat als je met je vriendinnen bijvoorbeeld bent, dat als je uit de logistiek komt, dat je andere vragen stelt om dingen te begrijpen? Ik ga dat ook altijd stap voor stap na. Mijn vriendinnen doen dat niet. Die zitten allemaal in een verzorgings of in leraar... Die gaan dat niet op die manier na. Maar ik wil dat dan snappen hoe dat dan werkt. En ja, dus ik sta meestal bij de mannen op een verjaardag hahaha

GW: Nog even los van het feit dat als je niet zo heel veel met verzorging hebt, dat dat al heel snel hele saaie gesprekken worden, het is inderdaad, het is een andere manier van praten over de dingen waar je over praat.

EH: , ja ja, alles veel directer.

GW: Maar ook het het, weet je euh, ook daar zit, ook daar zit een bepaalde logica in, een bepaalde structuur bijna,

EH: En ik merk wel dat ik, euh, ik ben nu moeder natuurlijk, dat ben ik al vijf jaar, maar ik begin steeds vrouwelijker te worden. Dat merk ik.

GW: Hoe definieer jij vrouwelijk dan?

EH: Ik had nooit iets met mijn nagels lakken, bijvoorbeeld, iets simpels. Een schoonheidsspecialiste, daar hoeft je toch niet naartoe. Op een gegeven moment dacht ik: oh, ik heb een snor, ik moet echt even naar een schoonheidsspecialiste. Ik

weet dat een vriendin van mij, die deed dus de opleiding schoonheidsspecialiste, toen was ik denk ik negentien en die zegt: oohh jouw wenkbrauwen mag ik die epileren? En ik: waarom? Dat zit toch prima? Dat zit prima! En toen heeft ze dat gedaan en toen dacht ik: oh ja, oh wacht, dat is eigenlijk wel ja. Niet van mezelf per se mee bezig zeg maar. Dus dat wel?

GW: Ik vind het wel heel grappig dat jij uiterlijke verzorging, dat je dat echt als een vrouwelijk iets ziet. Er zijn ook plenty mannen die goed voor zichzelf zorgen, of dat nou naar de sportschool gaan is of een crèmepje of mooie schoenen, dat valt uiteindelijk ook allemaal onder uiterlijk.

EH: Ja, dat klopt wel, maar ik ben nou bijvoorbeeld ook tijdens mijn studie, ik weet dat ik mijn vriend toen leren kennen. En natuurlijk, als je op stap gaat dan zie je wel altijd wel verzorgd uit. Maar hij had bij mij geslapen en ik zei, ik liep, ik woonde vlakbij, praktisch naast de Jan Linders in Venlo. Dus ik zeg, ik ga wel even ontbijt halen. Dus ik stap eigenlijk nog net in mijn pyjama, witte sportsokken in de badslippers, met mn mascara zat letterlijk nog hier en hij zegt: ga je zo naar buiten? En ik: oh kut, wat doe ik verkeerd?

GW: Dat was blijkbaar de eerste keer dat je überhaupt nadacht over zo kan ik blijkbaar niet naar de supermarkt?

EH: Ja, dat gaat prima. Nou ja, ze kijken me altijd een beetje raar aan, maar ach...zit er iets? Maar dat zou ik nou niet meer zo snel doen. Maar ik ben niet iemand die iedere ochtend dan helemaal m'n haar gaat föhnen...ik heb geen föhn. Ja, zo ben ik niet, ik doe een staart en dan ga ik. Maar morgen kan ik dat wel hebben. Dat heb ik altijd wel zo gehad. Maar ik ben niet zo'n typisch meisjes- meisje. Nee.

GW: Komt dat ook doordat je, de omgeving waar wij in werken, de logistiek,

EH: Het komt denk ik ook wel omdat je, ik ben opgegroeid met twee broers, dat is ook wel een dingetje. En ik had geen buurmeisje, maar ik had een buurjongetje, dus wij waren vroeger al, ging ik mee oorlogje spelen in het bosje met ons eigen gemaakte geweren en met het dienstpak van papa aan, helemaal opgerold, lagen we in de sloot. . dat soort dingen, ja, dat wel. Ja ja ja, ik was wel altijd euh, ja, wij speelden ook dan als we gingen spelen bij een vriendje, dan zouden wij boven op de hooizolder en in de boom. Je bent wel rustiger. Je bent niet, je bent geen, ik ben geen jongen, zeg maar dus dat niet. Maar ik deed wel mee, maar ik deed op mijn manier, dus ik zei dan ook vaak, ja, dat kan ik niet zo hard als jullie maar dat vond ik ook niet interessant. Dat niet. Dus ja, ik deed gewoon mee. Ja, ik hoefde niet de beste te zijn van hun maar ik deed gewoon mee. Dus dat, euh ja. Dus dat heeft natuurlijk wel met opvoeding te maken, denk ik.

GW: Nou ja, als daar ook geen nadruk op gelegd wordt dat dat belangrijk is, dan is het dat ook niet.

EH: Nee, nee, voor mijn moeder was dat ook niet. Nee, die vond het ook prima.

GW: Ja, ik zat ook even te denken. Weet je, op het moment dat je je stage gaat lopen of aan het werk gaat, Mannen hebben ook nogal eens de neiging om daar dan een opmerking over te maken, zeker als je het wél doet, dus als je wél je nagels lakt en je komt werken...

EH: Ja ja, absoluut, absoluut. Maar ik weet bijvoorbeeld ook nog, toen liep ik stage op, ik heb twee stages gelopen op het mbo, één, de eerste was euh de eerste stage waar ik begonnen ben was bij het taxibedrijf, dat was wel grappig, dat taxibedrijf, daar heb ik van mijn veertiende tot mijn negentiende heb ik daar gewerkt. dus ik begon daar met een stage en ik zou een logistieke stage gaan doen. Of ook wel, dus het zou wel logistiek. Dus wat zou ik gaan doen, ik zou daar de garage planning weer in order gaan maken, de onderhoud planning. Dat heb ik uiteindelijk ook wel gedaan, maar ik werd door de directrice, directrice, werd ik dus tóch bij customer service gezet. Dus uiteindelijk zat ik op de orderintake. En dat vond ik heel leuk, heb ik super veel van geleerd. En uiteindelijk ging ik dan dagjes meedraaien met de mannen die op de planning zaten, want die deden de taxi planning. En ik weet dat toen ik 16 werd, toen zei ik, ik had toen een vriendje en die had zijn rijbewijs al. En ze zochten toen nacht, disco-chauffeurs zeg maar. Dat waren vaak jonge jongens van 20 jaar, die kunnen wel wat aan, dus rij jij maar 's nachts op de taxi, met zo'n busje. Dus ik zei toen tegen mijn vriend, vind je niet leuk? Dan gaan we samen op die disco planning werken. Ga ik de planning doen en euh, dan weet je, die order intake. Maar ik stuurde dan die hele club met jongens aan. Nou, dat was toch, dat had toch wel wat voeten in de aarde, want dat kon eigenlijk niet. Ik weet dat, ik mocht nooit alleen zitten 's nachts van haar. Ik was ook een meisje van 16 en zij had ook een dochter was ook mijn leeftijd. Ze had natuurlijk ook wel..... Maar ik heb heel vaak gehad dat, dan hadden we een taxi te weinig.. En ik ging zelf niet op de taxi rijden 's nachts, dat deed ik nog wel eens tot tien uur 's avonds, toen ik achttien was, maar dat was het wel. Want we hadden de deur van het pand, was altijd op slot. Dus ja, er kon eigenlijk niemand in en in het woonhuis waar zij zelf woonden, dat zat ernaast, dus dat kon er eigenlijk niet veel gebeuren. En dan zei ik ja, er is toch een taxi te weinig, we moeten toch even de planner inzetten zodat die één van die ritten draait? Want anders dan krijg je dadelijk allemaal boze klanten. Ik pak die planning wel over. Nou met steunen en zwijgen was dat hoor, dat was toch wel wat.

GW: Heeft ze ooit iets laten merken waarom dat was? Je kan er zelf natuurlijk van alles bij verzinnen maar euh..

EH: Euh nee, maar ik heb wel de weg vrijgemaakt voor haar dochter toen. Die heeft dat daarna ook opgepakt en euhh, het zijn wel altijd euh, het was wel, ik heb het er ook wel zwaar gehad. Dat was wel vaak die jongens die een loopje met je wouden nemen. Alleen daar waren altijd jongens die het toch wel weer voor mij opnamen. Dus ja, de dat. Nou ja, ik heb dat... Nee, nee, nee, nee

GW: Wat je zei, dat ze jou toch op customer service zette in plaats van op de onderhoudsplanning. Heeft ze daar nog toen iets over gezegd, waarom ze dat deed?

EH: Nee, neen, want ik heb uiteindelijk gezegd: maar ik moet wel mijn opdracht afmaken. en. Euh. Het was voor hun gewoon goedkope extra handjes en uiteindelijk vond ik het werk wel leuk, want het betaalde hartstikke goed dus ik ben dan wel blijven plakken. Uhm euh. En. Maar ik heb, ik deed, maar en dat is ook wel een beetje the story of my life, ik heb bijvoorbeeld uiteindelijk meegeholpen met om een SO certificaat te krijgen. Dat soort dingen en dan, Ja, dat zijn an de dingen waar ik mee geholpen heb. Dus niet zozeer, dus waarschijnlijk vond ik die planning ook twee dagen leuk en dan was ik er wel klaar mee, maar ja, dat wou ik dan wel doen. Dus dat onder het mom van ik zit op de planning ondertussen wel gewoon je eigen dingen doen. En ja ja, en daar had ik op Customer Service gewoon veel meer tijd voor. Ja, je bent eigenlijk gewoon een verlengstuk. Maar bij VOS Logistics was dat exact hetzelfde. Daar werd ik ook, zou ik op de Frankrijk planning gaan meewerken, maar daar is geen, daar is ook geen tijd voor op, bij zo'n, toen was het echt nog een transportbedrijf en alles met de hand en plannen en oh oh oh..

GW: was dat stage of eerste baan?

EH: Stage. En daar ging ik ook op de customer service meelopen. En dan mocht ik ook orders doen. En dan af en toe mocht ik s middags even bij de planner meekijken. En uiteindelijk was het inderdaad zo dat ik de customer service van Scandinavië maar helemaal deed alleen, waar eigenlijk twee mensen op zaten. Maar ja, dan hadden ze gewoon goedkope customer service dan he Dus ja ja, ik weet nog dat ik, ik reed altijd mee met een man bij ons uit het dorp, een oudere man, die sprak mij, toevallig was ik laatst nog bij mijn ouders, dat is alweer een jaar geleden, maar die sprak me aan en zei: ik zag dat jij nu MANAGER bent! Maar ja, ik was natuurlijk pas zestien, zeventien toen ik iedere dag met hem in de auto zat. Dus ja, dat was voor hem, was ik, ja, ik was niet veranderd, maar dat was ik wel. Dus euh, maar ik weet nog dat hij toen zei van, ja, maar e planning, dat is niks voor jou, dat gaat nooit wat worden, daar zitten helemaal geen vrouwen en dat zijn allemaal rokende mannen. En euh...toen mocht je nog op kantoor roken...dus ja. Maar daar zaten ook zes vrouwen op kantoor, waarvan er drie van Finance en drie van Customer Service.

GW: Ja, dus in zekere zin ook wel logisch dat jij die Customer Service hoek in geduwd werd, een beetje....

EH: Nou, die vrouwen nemen je ook wel onder de vleugel. Dat is natuurlijk wel zo.

GW: Jawel, maar weet je het? Mijn punt is een beetje, je komt daar met een met een bepaalde verwachting, ik ga de planning doen en even los van wie daar nou zitten of dat nou allemaal shag-rokende mannen zijn en in plaats daarvan word je geduwd naar een plek waar waar toch al vrouwen zitten, dus daar zit je dan beter, is het idee daarachter. Tenminste, zo vul ik m even in.

EH: Ja, het is wel een beetje zo van dan moeten we voor zo'n meisje gaan zorgen en ja, dadelijk gaat ze huilen. Mannen vinden dat toch....tenminste, toen, ik denk dat dat nu wel minder is hoor. Ik denk dat het nu wel minder is, maar als stagiair ben je natuurlijk best wel kwetsbaar. Ik heb hier laatst ook een stagiair gehad, een jongen, dat is, ja, je moet soms best wel hard zijn. En als er dan een meisje van 16 tegenover je zit of 17, dan snap ik wel dat mannen, met name oudere mannen, dat toch wel een ding vinden. Tegen een jongen kan dat gewoon, dat is gewoon, dan kan dat gewoon gezegd worden. Vrouwen denken gewoon echt anders, daar ben ik nu wel achter.

GW: maar even los van het feit dat jij, van alles wat je me tot nu toe hebt verteld denk ik dat je op je 16de 17de al een hele capabele en en euh persoonlijkheid was die ook stevig in de schoenen stond dus je kon ook wel wat hebben.

EH: Ja, dan denk ik wel.

GW: Maar als je alleen het meisje ziet dan zie je de capabele, stevige persoonlijkheid daar achter, zie je niet direct.

EH: Nee, nee, nee, nee. Maar ja, ik worstelde me daar, ik kwam altijd wel weer waar ik wou zijn, is het niet linksom, dan wel rechtsom. Ja, maar ja, dat heet meer met persoonlijkheid te maken, denk ik ook.

GW: Ja wel, maar je moet dus uiteindelijk er wel harder aan trekken om te komen waar je wil zijn.

EH: JJa, ja, zo voel ik het niet maar zo kan je het zien.

GW: Er is niks mis met hard werken,

EH: Nee, nee, ja, ja, nee. Je moet vooral flexibel zijn. Jij hebt ook het Red Management gedaan he. Ik weet nog dat jij, je gaf de presentatie, dat was echt super. En toen dacht ik dat wil ik ook, Red Management. En dat is bijvoorbeeld ook zo iets? Euh. Ik heb toen ook aan de business unit director die hier toen zat, heb ik toen gevraagd, ik wil eigenlijk graag het Red Management doen. "Maar dat is niks voor jou"

GW: Heb je toen ook gevraagd waarom niet?

EH: Ja, heb ik, toen heb ik gevraagd: maar hoezo? Dat is eigenlijk voor, hij legde het uit, dat is eigenlijk voor mensen die bijvoorbeeld altijd maar één site zien. En jij ziet altijd al heel veel sites en verschillende kanten van het bedrijf. Dus een stukje finance, en een stukje dit stukje, stukje dat, dat ik zeg ja, dus zeg ik, dan kan ik toch dat nog steeds doen, want daar kan het toch allemaal beter van worden, t wordt er toch niet slechter van of wel? Maar nee, dat was niks voor mij. Uiteindelijk heeft ie me wel, dus zonder dat ik het wist, op een lijstje geschreven. Dat heeft ie wel gedaan. Uiteindelijk is hij toen, toen moest hij weg zijn, in onderling overleg. En toen kwamen Luc en Wim. En toen in één keer toen kreeg ik een uitnodiging voor Red Management, en toen dacht ik, heb ik iets gemist? Maar ik ben schijnbaar uitgeruild met iemand anders, dus hoe het gegaan is maakt niet uit. Ik heb er heel veel aan gehad en ik vond het heel erg leuk. Ja, maar met name op persoonlijk vlak. Niet zozeer op zakelijk, op persoonlijk zakelijk vlak.

GW: Wat ik me kan herinneren, ik vond het financiële stuk vond ik heel interessant, want daar zat het een en ander in wat ik gewoon nog niet eerder had meegekregen, de hele capex en dat, dat was voor mij op dat moment echt heel erg nieuw. Maar het was voornamelijk de interactie met collega's. En weet je, bij iedereen zit diezelfde frustratie en dan toch ook weer net een beetje anders. En daar met z'n allen over praten, maar ook nadenken, ok, als als dit is waar we tegenaan lopen, wat kunnen we daar dan aan doen? Of wat zouden we willen?

EH: Maar daar ben ik nog steeds wel mee bezig. En dat blijft lastig, want aan de ene kant, ik denk, en dat is misschien een beetje de tweestrijd waar ik soms in zit. Soms denk ik, ja eigenlijk, eigenlijk wil ik me nog meer uitspreken over wat ik er van vind. En heel vaak denk ik ja, maar als ik dat doe, dan moet ik ook de verantwoordelijkheid pakken. Ik ga niet iets roepen. En dan? Nee, ik wil geen slapjanus zijn, zeg maar. Dan moet je doorpakken. Dan moet je ook zeggen, hee ik kom met dit. En daar hangt een consequentie aan vast. En dan vind ik, dan vind ik, dan moet ik ook doorpakken en dan betekent dat dat misschien dat ik heel veel moet gaan werken en dat heb ik er nu gewoon niet voor over. Dus ja, dat is dan een bewuste keuze denk ik.

GW: Maar het houdt je wel bezig. Het zit je misschien niet dwars, maar het zit er wel, krijg ik een beetje het idee

EH: Soms wel, soms wel. Ik merk gewoon dat vrouwen heel vaak vanuit een ander perspectief dingen bekijken, ook binnen XPO. Vrouwen geven andere mensen meer ruimte. En uhm euh. Euh wel leuk. Mauro was mijn coach. Ik heb maar twee gesprekken met hem gehad. Dat is wel jammer. Dat lag meer aan mezelf hoor, want het versnipperde helemaal en ik dacht, ja, waar moet ik het met die man over hebben. De eerste keer zei ik Ja, wat doe ik hier, want je bent een ver van mijn bed show en euh. Uhm. De eerste vraag die hij mij stelde is waarom, waarom zit je eigenlijk, Wil je niet, euh als operations manager of site manager of zo aan de slag? Toen dacht ik, waarom moet ik dat? Ik zit hier prima werk. Ik werk 32 uur, ik kan thuis werken als ik dat wil, ja dat wil jij niet, maar dat wil ik wel.

GW: Hij draait een beetje bij he, inmiddels, qua thuiswerken.

EH: Maar ik heb gewoon, ik heb gewoon gezegd dat de functie die ik nu doe biedt mij de flexibiliteit die ik nodig heb met een gezin met twee kleine kinderen. Mijn man die eh, Nou ja, nu even niet dan, maar die was vier van de vijf dagen in de week weg. Ja, dan moet ik wel, ik kan niet zeggen van ja, ik kan hier, ik moet van tevoren een beetje weten of dat ik dat ik alles geregeld heb. En dan kan ik prima tot elf uur s avonds werken. Maar dan moet ik wel, dat moet ik wel opgevangen krijgen, dus ik ben daar vrij strikt in ook. Ik werk gewoon 32 uur, punt. Maar dat moet je ook wel zijn, want anders nemen ze een loopje met je. Maar Mauro heeft het gevraagd en dat hij zei van, en ik zei, ik snap de vraag wel, want het is één grote witte man, one-man show, ik bedoel, wie hebben we, Mia, die is Business Unit Director en dan is Estelle de sitemanager en we hadden Celine, die moest al weg.

GW: En we hebben nu net Monique Lausberg in huis gehaald, die is er dan net bij in Oosterhout

EH: Ja, that's it. En verder zijn Het Is Het, Allemaal Mannen Show, en we hebben mannen grapjes. .

GW: En we hebben één vrouwelijk operations manager en that's it..

EH: Maar het zijn wel allemaal full time functies en het zijn allemaal functies waar de druk hoog is en waar je niet moet, raar moet opkijken als je s avonds een keer gebeld wordt, of in het weekend. Dus dat is natuurlijk wel, je werk is niet klaar als jij afgesloten hebt en dat is iets, dat moet je leren. En mannen kunnen dat veel makkelijker. Ik heb dat nu wel geleerd,

maar mannen doen dat echt veel makkelijker, kunnen veel makkelijker schakelen tussen werk en privé. Ik zie daar wel verschil.

GW: En dan is het nog even los van het aantal uren dat je werkt, doordat je je werk mee naar huis neemt ben je sowieso al meer uren met je werk bezig. Als je als je dat niet goed kunt afsluiten.

EH: Uhm ja ja ook. Maar je moet er wel tegen kunnen dat je s avonds nog gebeld wordt en dat er dan misschien nog effe iets van je verwacht wordt. Of euh ja, neem iets simpels als er ergens stress en crisis is, en jij bent wel om 5 uur weg, dat euh, ik krijg bijvoorbeeld een appje van Luc Ja kan ik je om half acht bellen, ja, doe maar acht uur, want dan heb ik de kinderen op bed liggen en dan heb jij daar geen last van. Of ja, je mag me altijd bellen, maar kijk niet raar op als je jankende kinderen op de achtergrond hoort. Tijdens die hele corona was het: ja, als je Ellen belt, dan krijg je twee kinderen erbij.

GW: Dat was met de helft van de collega's zo.

EH: Wat ik wel erg leuk vond is dat het heeft er bij mij wel in geresulteerd dat op een gegeven moment nou iedereen z'n camera aandoet. Want ik heb altijd mijn camera aan dus dan dacht ik, ik ga dat uitbuiten. "Wacht, we laten hém beslissen en dat was dan een kind van twee, en dan zag je plop plop plop, al die cameraatjes gingen aan, halloooooo. Dus dat was wel leuk.

GW: En na je afstuderen ben je gaan werken? Gelijk al, ben je blijven hangen bij een stage bedrijf?

EH: Een beetje van beiden, Ik ben afgestudeerd bij Geodis en uiteindelijk heeft Geodis toen Mattel van ND gewonnen. Dus dat was een hele verhuizing van ND naar Geodis. Maar tijdens mijn afstuderen kwam er niet echt een baan vanuit Geodis, ze hadden niet echt wat voor mij is, dus toen ben ik zelf gaan kijken. En toen kwam er een baan als logistiek engineer bij Océ naar voren. En Océ is echt een productiebedrijf, printproductie. En dan op de afdeling returns. Toen dacht ik oh, dat is een beetje een viezige afdeling, dat is wel goed voor mij. Dan zit ik niet in dat euh euh euh. En ik dacht ik ben nooit slim genoeg om bij Océ aan de slag te gaan, maar dat was allemaal universitair geschoold. En toen zat ik daar op sollicitatie en toen mocht ik wel komen. En toen dacht ik, ja ook al vind ik het niks, dan doe ik het een jaar en dan zie ik dan wel weer verder. Nou, zo geschiedde. Ik heb het anderhalf jaar gedaan en toen werd ik helemaal gek, ik dacht ik moet iedere dag naar hetzelfde en iedere dag dezelfde ouwe witte mannen en oohhhh, dat was helemaal niks voor mij. Maar voordat ik bij Océ aan de slag ging heb ik nog een aantal maanden, want ik had kon pas 1 september beginnen, ik was natuurlijk in in juni al afgestudeerd, dus die maanden heb ik nog uit geholpen bij Geodis. Dus bij die verhuizing, want dat liep helemaal spaak. En het waren allemaal nieuwe mensen. En allemaal helemaal inflexibele mannen die niks wouden. En die chauffeurs van ND. Die kwamen natuurlijk die zooi brengen, dus die stonden daar te schelden aan de balie en een man tegen een man, dat werkt niet. Dus ja, ik zei laat die maar op mij schelden, dat wordt lachen. Dus ik zorgde dan vervolgens, in super simpele dingen, dat 's ochtends de koffie daar stond. En ja, ik regelde dan, ik ben dan zo'n beetje een middenmoot, dat ik, dat ben ik altijd altijd geweest, ik ben dan iemand die dan Oh, kom maar, dan doen we dat daar ook en dan regel ik dat met die ook en dan komt dat wel goed. Dus dat heb ik een aantal maanden gedaan. Ja, dat heb ik denk twee maanden gedaan en na twee weken kreeg ik in een keer een contract aangeboden. En toen zei ik ja, maar daar gaan we niet doen, daar had je eerder mee moet komen. Je wist dat ik iets zocht en ik was eerst niet goed genoeg dus euh sodemieter maar op.

EH: Maar ja, toen zocht ik na anderhalf jaar Océ, zocht ik weer, dacht ik toch, Ik moet gewoon de logistiek in, warehousing logistiek, want dit is er niet. En toen belde toevallig iemand van Geodis mij die zei Ja, ik heb nog twee weken met jou gewerkt toen. Wil je weer voor mij komen gaan werken? Oh, dat is misschien wel een goed idee. Dus toen ben ik daar weer begonnen als proces engineer. Op de afdeling, dus dan werk je én mee op customer service dus je bent aan het ondersteunen van de customer service manager eigenlijk in alles wat met proces te maken heeft, vond ik heel erg leuk. Daar eb ik gewoon ook echt weer gewoon leren werken en zin in het werk en ik had perspectief in dat ik door kon groeien naar een logistiek engineer. Dus dat was negen maanden later, zat ik op de afdeling voor de hele Benelux. En dat heb ik twee, drie jaar gedaan, tweeëneenhalf zoiets, dus anderhalf jaar, ja, anderhalf jaar proces engineer en tweeënhalf jaar als engineer voor de hele Benelux. Dat was met name Sales engineeren, ondersteuning in Sales trajecten, Business Development. Dat heb ik anderhalf jaar gedaan met wat re-engineering. Alleen, ja, het was toen heel erg crisis dus er was helemaal niks en Geodis zat in zak en as en die konden het allemaal niet vinden. En euh ja ja dat was 2012, 2013 zoiets. Ik wou eigenlijk wel heel erg, want ik dacht dat engineeren dat is wel leuk, maar je hebt gewoon slimmere engineers als ik, ik ben niet iemand die dat dan helemaal, ik vind het leuk, maar het is .geen roeping. Ik vind het leuker om zo een beetje de spil in het web te zijn en voor iedereen te zorgen dat iedereen kan doen wat hij moet doen en dat iedereen zijn taken kan doen.

EH: Dus ik dacht dan is project management wel iets meer voor mij. Maar daar was binnen Geodis geen doorgroeimogelijkheid voor mij, want er zaten eigenlijk twee doorgewinterde projectmanagers. En daar ging ik toch niet tussenkomen. Dus ik dacht ja maar ja, als er wat op m'n pad komt..

GW: Omdat er geen positie vrijkwam of meer omdat je dacht nou ja ik kokm daar niet tussen

EH: Zij gaan nooit weg, ze zitten er nog steeds. Mja, en ik denk dat ik daar wel heel veel had kunnen leren, zeg maar dat wel. En ik heb daar trouwens wel een hele zware periode gehad waarin mijn manager het niet begreep. Ik had een, ik botste op persoonlijkheid met de Business Development Manager met wie ik moest samenwerken. Dat is wel grappig, want ik was het eigenlijk een beetje vergeten, en dat heeft me eigenlijk heel erg gevormd. Ik botste op persoonlijkheid en ik was niet de enige, het hele bedrijf had daar last van, maar ik was degene die daar aan onder door ging. Dat ik echt huilend aan mijn bureau zat s ochtends, dat ik dacht oh om God hoe gaan we dit doen en dan kwam hij weer aan en het was gewoon geen fijn persoon. IK kan het bijna niet uitleggen, maar altijd achter je komen staan, net te dichtbij, zelf niks doen. En dan een uur later dan deed hij normaal en dan dacht ik, ik moet ook normaal doen, ik móet nu normaal doen want ik kan niet. Ja, dus dat is een heel traject voor geweest. En uiteindelijk heb ik toen toch gezegd ja, ik ga weg. Ik dacht ik moet gewoon uit de situatie en weg. Daar heb ik heel veel van geleerd. Met name ook geleerd, ok, dit is niet fijn en om dan veel directer te zijn. Toen ben ik, het grappige is, toen ben ik naar Maes gegaan, dat is een soort, ik weet of je Inther kent, de systemintegrator, Maes External Logistics, die hebben hier de banen van Ziggo bijvoorbeeld neergezet, ze zijn ook eigenlijk een soort van, ja, zij zijn eigenlijk meer de de bouwers slash systemintegrators, ze waren nog niet echt een systemintegrator,

EH: Die hadden mij al een keer eerder gebeld omdat ik voor hen wou komen werken. En toen zei ik ja, nee, dat is niks voor mij. Je moet echt iemand met meer ervaring zoeken. En zij zitten in Beneden-Leeuwen, in Tiel. Dat is voor mij dik 50 minuten rijden, want ik woonde in Venlo-Velden. Daar woon ik nog steeds. Dus ik dacht ja dat ga ik niet doen. En die belden toen weer. En toen zeiden ze maar nu zoeken we een projectmanager, maar we willen jou eigenlijk wel. En toen dacht ik ja, maar ik wil die kant opgroeien. Dus dan moet ik dat gewoon doen. Maar die leidinggevende was van hetzelfde type karakter als waar ik zo mee in de clinch had gelegen. Ik was inmiddels wel veel sterker geworden. Ik dacht ik moet dit eigenlijk.... Als niks is, ben ik toch over een jaar... Ik ben nog jong, ik kan nog van alles, ik moet gewoon nog zoeken wat ik wil. Dus. Uhm. Toen ben ik daar in gesprongen en is heel goed voor me geweest. Ik heb me bijna de burn-out ingewerkt en toen werd ik zwanger..... Hartstikke goed toch want dat is echt mijn redding geweest dat ik niet echt in de burn-out terecht ben gekomen ...

GW: Ja maar überhaupt het feit dat je er zo vol in gaat, had dat ook te maken met het karakter van van jouw leidinggevende?

EH: Ja, ja, ook zo pushy en euh ja.

GW: Deed hij dat bij collega's ook of deed hij dat specifiek bij jou?

EH: Nee nee nee, dat deed hij bij iedereen. Alleen ik heb daar persoonlijk last van. Ik kan niet tegen dat mensen zeggen Je moet, want ik moet helemaal niks, ik doe dat gewoon omdat ik dat leuk vind, ik moet dat niet. Dat heeft me vooral geleerd om heel duidelijk te zeggen dit wel, dit niet. En dat vond ik altijd moeilijk. Dus euh ja ja. En dan heb ik ook twee jaar gewerkt. En toen dacht ik ja nou heb ik een kleine. En toen ging mijn man in Parijs werken, fulltime. En toen dacht ik ja, dan zit ik hier met een baby. En dan ga ik iedere dag een uur rijden naar het werk, ik ben gek! Dus ik weet nog dat ik met mijn dikke buik gesolliciteerd had, heb ik nog bij Ceva gezeten, daar zitten trouwens veel meer vrouwen, daar had ik een vrouwelijke manager. Daar had ik mijn eerste sollicitatiegesprek met twee vrouwen en ik, huh? Wat is hier aan de hand? Al een maand. Dat was HR en dezelfde functie als die ik doe, Business Unit Manager. Ze zitten er nog steeds. Ook vrouwen met kinderen, werkt gewoon 32 uur, gaat gewoon prima. Dus toen dacht ik: maar ik wil niet vóór jou werken, ik wil doen wat jij doet. Dus ja, dat was een beetje zo....Dat was voor een engineering functie en ik dacht ja, ik wil toch niet terug de engineering in. En toen kwam dit op mijn pad.

GW: Want jij bent ook gelijk bij XPO begonnen als Business Unit Manager?

EH: Nee, als Business Unit Project Manager. Omdat destijds zat Bjorn van Rijn hier nog als BU Director en die kende ik natuurlijk van Geodis. Het wereldje is zo klein. Ja, dat gaat allemaal, helemaal hier in de regio. Dan ken je die, dan ken je die, dan ken je die. En euh euh, ja die euh die zochten eigenlijk een projectmanager met een engineering achtergrond, maar niet wel iemand die de kleinere dingen echt wel zelf wel op kan pakken en de grotere dingen worden toch uitbesteed. Of dat moet het hoofdkantoor dan doen. En van het hoofdkantoor kreeg hij eigenlijk geen support voor die projecten of de support die hij kreeg, daar was hij het niet mee eens, dus toen heeft hij gezegd, dan maak ik gewoon zelf een functie en ja, nou zit ik hier nog steeds, al vijf jaar bijna, ja in december vijf jaar. Toen heb ik nog een kind gekregen in de tussentijd. Uiteindelijk hebben we de afdeling een beetje opgebouwd, hadden we een engineer en ik rapporteerde eigenlijk aan Bjorn, maar ja, ik vond mezelf nog altijd nog vrij junior. Dus toen zei ik tegen Bjorn, ja weet je, je hebt eigenlijk weinig tijd voor mij. We kunnen niet heel veel sparren, maar dat moet ik dan met die doen maar die heeft daar ook geen tijd voor. Dus ja, we krijgen steeds meer projecten, dus misschien moet er gewoon effe een meewerkend voorman bijkomen of iemand op hetzelfde niveau en dan zei hij wel van ja maar jij wil dat niet doen. Ik zeg ja, ik vind gewoon dat ik nog te veel moet leren hiervoor dus nee. En toen heeft die, toen heeft hij eigenlijk de functie BU Manager Projects en Engineering gecreëerd. Er is nog een extra engineer aangenomen. En toen was, Arjan is toen begonnen. Dus toen waren wij met één, twee, drie engineers, een projectmanager en de BU Manager dan en euh dat heeft een jaar geduurd denk ik, ja, na anderhalf jaar. Toen werd ik weer zwanger en in mijn zwangerschap toen ik met zwangerschapsverlof ging, toen is Arjan

naar DSV gegaan, de BU Manager. En toen was er nog maar één engineer van de afdeling is uiteindelijk overgebleven toen ik terugkwam.

EH: Dus toen ik terugkwam, toen hadden ze een kandidaat voor de functies BU Manager Engineering en Projects en dat was een jonge jongen, mijn leeftijd, niet met de ervaring in distributie logistiek en van de warehousing logistiek, helemaal niet. Maar wél een salaris. Dus ik denk dat het salaris het dan geweest is. Dus toen zei ik van ja maar sorry, maar ik ga van hem niks leren, dus dat hoeft niet mijn leidinggevende te zijn. Dus toen heb ik gezegd, dan doe ik het zelf.

GW: Op dat moment viel het kwartje eigenlijk ook van waarom doe ik het dan niet zelf?

EH: Ja, er hadden al een paar mensen hadden dat gezegd, ja maar waarom doe jij dat niet? Ja, maar ja, ik ben niet euh, ik. Ik keek naar, ik weet dat eeh Richard die zei ooit een keer, je hebt wat, er moet wat senioriteit in, die was heel erg van de senioriteit. Terwijl ik dacht ja, weet je, ik wing het, we doen het wel en natuurlijk, als ik senioriteit nodig heb, dan vraag ik dat toch aan iemand die dat wel weet. Dat deed ik met Arjan ook wel heel vaak, maar er is altijd wel weer iemand ie je helpt.

GW: Arjan was echt wel weer het stereotype oudere witte man...

EH: Ja, oudere witte man, tien jaar ouder dus dat valt ook nog mee maar het is wel net die 10 jaar meer ervaring, dus dat dat is toch gewoon anders. Nee, maar ik dacht toen ja, boeien, we zien het wel, als het niks is dan is het niks en dan zoek ik weer wat anders. . Of dan ga ik weer terug, ik zoek toch naar iemand. Ja...

GW: En hoe reageerde jouw collega's?

EH: Iedereen vond het eigenlijk heel erg leuk. Ik zag eigenlijk heel erg op tegen Floris, één van de engineers, die was op vakantie en die moest ik toen hij terug was van zijn vakantie vertellen van nou, ik ben nou je baas. dat heb ik ook letterlijk zo gedaan en toen zei hij: oh, dat is leuk! En uhm, uiteindelijk, Gijs, één van de andere engineers die toen voor Bestseller aangenomen is, dus die heb ik niet zelf aangenomen, toen zei ik van nou, het is een beetje raar dat hij daar zit, waarom laten we hem gewoon niet aan mij rapporteren, dat hij in z'n dagelijkse werk met andere mensen samenwerkt, ja, wij doen niet anders. Uhm dus euh ja, wij noemen elkaar Chief. Dan zegt hij, hee baas. Voor die mannen brengt het toch ook wel iets hoor, een vrouw als leidinggevende. Toevallig zei mijn man dat ook. Die heeft ook vaak een vrouw als leidinggevende gehad. Die kijken heel anders naar zaken. We vragen ook vaak heel veel, maar vooral op privé vlak kunnen we soms heel anders kijken of denken, je moet het maar gewoon regelen, want dat moet ik ook. Ik kan daar best hard in zijn.

EH: En ik ga veel meer op mijn onderbuikgevoel af, dat als dat mannen dat doen. Soms dan zeg ik, kan ik ook gewoon in de management meeting zeggen, ja, weet niet, dat klopt niet. Ik kan het je niet vertellen, maar het klopt niet. En daarmee plant je een zaadje, dat mensen daar toch over na gaan denken. En dan euh. Of uhm. Vorig jaar hadden we een project in Venlo. Alleen maar mannen trouwens en heftige discussies en dat gaat echt hard op en neer. En op een gegeven moment valt er even een stilte. En dan is er iemand is afgekapt, eigenlijk door of door bijvoorbeeld een Luc, want dat zijn toch wel mensen die jou meestal afkappen. En dan zeg ik wacht effe jongens, Erwin, jij had nog iets. En dan zeggen ze ja, nee, ja nee en dan zeg ik je had nog iets, dus zeg het nu, want we zijn nu in die discussie. Ik ben dan iemand die dan...dus ja...Peter, mijn leidinggevende, die zegt ook: jij geeft dan ook ruimte aan iemand om dat wel te doen. Hij zegt ik had dat nooit, ik had daar nooit meer aan gedacht. En ik had ook gedacht: ja, als je dat wilt, dan moet je het maar gewoon zeggen, in plaats van... Ja. Ik kijk veel meer naar wat er in een ruimte gebeurt. Dus ja, dat is niet specifiek logistiek ofzo denk ik, maar dat is gewoon. Ja..

GW: En de vraag is ook of het specifiek vrouwelijk is maar het maakt jou wel een andere leidinggevende dan dan de mensen om jou heen, of een andere gesprekspartner dan de mensen om jou heen.

EH: Ja.

GW: Als je nou terugkijkt naar de afgelopen 35 jaar, 34 jaar, 35 jaar, is er dan iemand waarvan jij zegt, daar heb ik me aan opgetrokken. Of dat was een voorbeeld?

EH: Ja, ik denk dat er meerdere mensen geweest zijn. Euh, met name. Euh ook wel euh. Vrouwen zeg maar. Dus ja, dat denk ik wel. Ik denk uhm. In mijn, in mijn mbo opleiding misschien niet zozeer, ik denk dat ik daar gewoon nog te veel met mezelf bezig was en heel erg aan het zoeken was. In mijn HBO opleiding, de twee meiden die bij mij in de klas zaten waren echt power vrouwen, zeg maar en nog steeds, op hun eigen manier. En allebei totaal verschillend. De ene is dan commercieel directeur bij het bedrijf waar ze met samen met haar vader maar ze heeft drie kleine kinderen. Dus ja, dan denk ik, ooh je doet het wel effe, geeft lezingen en die doet maar gewoon. En de andere werkt dan bij de NS, dat is, die is, zij is zo slim, ik kon daar niet bij met mijn hoofd, zo slim als ze was. Dus op een heel ander vlak zeg maar, dacht ik ja, weet je. Dan moet ik ook gewoon kunnen, dóe maar gewoon, zij doen ook maar, we doen allemaal maar wat dus dóe maar gewoon. En qua houding was het toen toch wel, één van de, hoe noemden ze dat, die gaven lezingen euh, gastsprekers, gastdocenten. Zij

was ook doctorandus in Supply Chain Management, diegene die mensen aan het huilen maakt, waaronder mij ook hoor, mij ook. Ik weet dat ze ooit, dat is ook altijd blijven hangen, dat ze ooit tegen mij ze: Soms vraag ik me af hoe jij je papiertje gehaald hebt maar het is je toch gelukt. Want mij lukte dat op de één of andere manier toch? Ik haalde toch altijd die voldoende. en ze zei, soms dan denk ik....Dus ze kon dat niet.... En dat vind ik dan leuk, dat ik dan denk, oh yes! Ik doe niet onder voor iemand. En ik ben gewoon afgestudeerd met een acht, zei ik, dus ja, ik heb toch iets goeds gedaan? IK zeg, ja jouw collega is ook doctorandus, hij heeft ook het gelezen, dan had hij een onvoldoende moeten geven, ik kan er niks aan doen. Dus. En tijdens mijn opleiding heb ik een euh, dat was een meisje, die was al afgestudeerd trouwens, die zat eigenlijk twee jaar hoger. Dus die was uiteindelijk al afgestudeerd en die heeft ton aardig wat tegenslag gehad in het leven. En wij zijn toen een beetje vriendinnen geworden. Later elkaar ook weer uit het oog verloren, maar nu op LinkedIn, dus we hebben elkaar altijd nog... ja, je steekt elkaar altijd een hart onder de riem. En ik heb met haar samengewerkt, nog heel kort, bij Geodis dus toen ik stage liep werkte zij daar. En euh euh, daarvan heb ik ook altijd gedacht ja, da's toch gewoon, euh gewoon. Dus er zijn altijd vrouwen geweest die euh, ja, gewoon altijd wel een voorbeeld geweest zijn. Ja, overal wel, ook wel gewoon in de thuissituatie. Ja, mijn moeder heeft ook altijd maar gewoon, moest ook altijd maar gewoon...

EH: Maar ik vind bijvoorbeeld ook, wat ik ook heel knap vind. En dat vind ik dan wel eens ondergewaardeerd, is mijn schoonmoeder die is super slim, die uiteindelijk is gestopt met haar universitaire opleiding omdat ze ging trouwen. En ja, ze wouden gaan samenwonen en haar man die werkte bij de douane. En toen kregen ze kinderen. Nou ja, nou, dan stop je met werken, terwijl ik denk, ja, weet je, jij had tandarts moeten worden. Ja en zij zegt nou ja, ik vind het prima. Maar ja, die heeft het dan op een andere manier heeft ze daar invulling aan gegeven. Dus ja ja, er zijn eigenlijk altijd...hier binnen XPO niet zo zeer...voorbeelden. Heb ik hier binnen XPO voorbeelden? Ja, ik weet dat ik jou op het podium zag staan, en toen zat ik toevallig naast Richard, en die zei...dat is zo'n topwifje he... en toen zei ik, ja, dat zie ik!

GW: Hij heeft mij inmiddels, want ik heb natuurlijk nog een jaar in Nieuwegein gewerkt toen hij daar site manager was. In die eerste maanden van dat jaar had je m die vraag niet nog een keer moeten stellen want dan had je een heel ander antwoord gekregen.

EH: Ja, maar Richard is iemand van pappen en nathouden, zeg maar. En wij houden daar niet van. Nee, dat kunnen we niet zo goed tegen. Dus dan? Ja, het is dat is typisch de vrouw in de logistiek, die houden niet van glatte praatjes en die kun je dan heel veel hebben maar wij prikken daar doorheen.

GW: Ik denk zelf, en helemaal nu, nu ik een aantal gesprekken heb gevoerd, de echte kerels zijn de vrouwen in de logistiek.

EH: Ja, ik neem nu...ik heb nu een heel leuk team, ik merk dat, anders, anders, was ik ook weggeweest. Dat merk ik wel. Dan denk ik wel, ja, bij mij kriebelt het al een paar jaar. Dus dat merk ik. Maar ik heb nu een heel leuk team en Ik ga dat team niet opgeven, dat merk ik.

GW: Heb je ook nog voldoende uitdagingen in je werk? Komt er genoeg naar je toe om ook gewoon intellectueel nog?

EH: Ik merk dat ik een schifting gemaakt heb, omdat ik eigenlijk, sinds dat Red Management ben ik heel veel met personeel bezig geweest, met mensen op de juiste plek zetten, zowel binnen, gewoon hier binnen de BU en ik merk dat ik, ik ben daar goed in. Ik zie wat mensen kunnen en ik merk dat, ik heb nu bijvoorbeeld een Lean specialist aangenomen die, ze werkte als customer service medewerker op de Venray 4 site en ik heb haar gevraagd. Dat mocht eigenlijk niet, maar dat heb ik toch gedaan. Maar ja, ik zie dan iets in iemand en....Euh ja. Een stom voorbeeldje. Ik weet dat Peter zat helemaal in zijn maag met de nieuwe Customs manager voor Venlo. Ja, dat was niet te vinden. Ik zeg ja, ik denk dat ik wel weet wie je moeten vragen. Ja, nee, maar die.... Ik weet dan ook nog toevallig dat ze dat vroeger wel gedaan heeft. En ik weet ook dat ze zich dood verveelt. Ja, die zit nu helemaal...ze heeft het zwaar maar die zit helemaal op dr plaats. Dus ja, ik merk dat ik daar goed in ben en dat ik nu soms denk, ik moet daar iets mee, maar ik weet niet wat.

GW: Tja, daar is de functie die je nu hebt natuurlijk niet per se de meest geschikte functie voor om dat verder uit te bouwen. Maar de andere kant is wel een springplank om om te kijken.. en ik vraag me ook af of jij gelukkig zou worden bij HR hoor..

EH: Weet ik niet, Ik denk, ik moet de spil tussen zijn. Ik ben het heel vaak niet eens met wat er op HR Gebied gebeurt, maar ik zie ook, en dat vind ik dan persoonlijk heel jammer op HR gebied. Ik zie ook, ze hebben er bijvoorbeeld vaak geen tijd voor. Ze kennen de mensen niet eens echt. En omdat ik met veel mensen samenwerkt, leer ik natuurlijk ook heel veel mensen kennen, dus dat dus. Maar ik denk wel dat er een heleboel dingen zijn, die we bijvoorbeeld met onze engineering afdeling zouden kunnen oplossen voor HR. Ik denk dat we dan zo, ja, ik zou daar zeker vijf mensen, die kun je je bijna besparen, want dat is administratief werk en dat hebben wij zo voor jullie opgelost. Alleen dat, ja, dat zit er gewoon niet.

GW: Ja, dat zit natuurlijk ook in die rare landelijke HR structuur. Dus op Site niveau....

EH: Neem maar het is super simpel, bij Geodis hadden we, kwamen we binnen boven in het pand, daar zat de afdeling sales. En dan had je nog de afdeling engineering en projects. Dus als we binnenkwamen was het altijd tegen de dames van HR goeiemorgen. En dan daarna kwam de gang met de managers, Dat was wel anders.

GW: De dames van HR ook he...

EH: Ja, en één jongen heeft, die heeft er ook nog een tijdje gezeten. En euh, ik vierde ook altijd met die dames van HR pauze en euh, één is nog steeds een vriendin van mij dus dat is wel grappig? Ik weet nog, dan stonden we, dan stonden we beneden wat te praten en dan zei ze, oh ja, een bestand en móeilik...en ik: zal ik je even helpen? J, nee, maar dat kan echt niet, want dat is in Excel....Ja, maar denk je dat ik de hele dag doe, wat denk je dat ik de hele dag aan het maken ben? Zal ik even een macrootje voor je bouwen? Dan hoeft je dat niet meer in te vullen. Nou, uren werk hebben we die bespaard. en zelfs ook op de afdeling finance hoor. Dus echt, uren werk bespaard.

EH: Maar ja, als ze als vrouw, vrouw, heb ik nog meer vrouwen tegen wie ik heb opgekeken? Nee, tijdens de Red management eehh.

GW: Met wie zat jij in de lichteing?

EH: Estelle zat bij mij, Hans, Michiel van Os zat daar bij, de twee Belgische mannen, Marc Hinssen, hoe heet ze ook alweer, Dymphie, en nog een engineer, en nog van het hoofdkantoor was dat toen, ook een Belgische jongen, en één jongen van Sales, ik en zijn naam kwijt. Ik zie, m zo, ik zie hem zo voor me staan.

GW: Ja, maar het verloop is daar ook redelijk, dus eeh,

EH: Nee nee nee, Hij zit er nog. Nee, die engineer is weg hem. Ik zie de gezichten zo voor me. Red Management daar heb ik echt heel veel aan gehad, dat vond ik echt heel erg leuk, de manier waarop je naar jezelf kijkt, hoe je naar anderen kijkt.

GW: Hadden jullie nog de NBTI?

EH: Ja. Ik vond het wel leuk, want ik was dus wel aan het worstelen, ook met deze functie. En wat, wat is dan m'n, wat is dan mijn kracht, zeg maar. En ik vond het wel leuk hoe dat Rob, die heeft het bij mij ook nog gegeven, dat Rob zei: het gaat er niet om wat voor type je bent, dus of je nou heel erg links of heel rechts bent. Het gaat erom hoe flexibel je kan zijn tussen die daar tussen in zeg maar, dus hoe kun je, wat jou een goede manager maakt is dat je heel erg meekan naar links en naar rechts en dat je op die schijf mee kan bewegen naar wat nodig is. En ik ben er daar achter gekomen dat ik dat wel heel erg heb. Soms vind ik dat teveel en zij zeiden van dat is eigenlijk wel heel fijn. Maar een Estelle zegt bijvoorbeeld nee, dat vind ik heel warrig. Die zegt dan, dat vind ik heel warrig. Dus nee, dat vond ik heel erg leuk.

GW: Ik hoorde je net nog zeggen, voor die Customs functie, want daar had jij blijkbaar een vrouwelijke collega voor voor in gedachten..

EH: Kizzy, die dat nu nog steeds doet.

GW: Maar die aarzeling bij Peter, zit dat er dan in van...

EH: Die heeft er niet over geaarzeld, hij heeft haar dezelfde avond gebeld. Ik zei, je moet Kizzy vragen, die past dat, geef die een uitdaging. . nee, Peter niet. Peter die zei letterlijk, ik weet dat want hij kwam toen binnen en eigenlijk stonden wij allebei een beetje klaar aan de zijlijn. Misschien wel deels door Geert die daar toen zat, want Geert heeft mij echt aan de zijlijn gehouden. Totdat, want ik weet....totdat Luc kwam eigenlijk, want Luc is ook wel, die ziet de talenten, die ziet dat echt en ik weet dat ik kwam net terug van zwangerschapsverlof en toen heb ik deze functie gekregen, zeg maar. En toen was heel erg aan het zoeken van nou, maar waar moet ik dan helpen? En in Eindhoven brandde het. Dus ik zeg tegen Geert en Celine, laat me nou jullie helpen. Later we nou. Nee, en we gaan het oplossen. Weet je zeker dat?...Nee, ik kon niks doen. Prima, ga maar door waar je mee bezig bent. Ik vind het goed, ik vind het goed. Ik zeg, dan brand ik mijn vingers er ook niet aan, los het ook maar zelf op. Want ik ben dan wel ja, Kiez, we gaan dit doen en dit doen en dit doen en dat en daar hebben we misschien iemand anders voor nodig. En ja, dat kon Celine op dat moment niet. En Geert ook niet.

EH: Dus ik weet nog dat ik, wat dat voor de kerst of met oud en nieuw, het was volgens mij december of januari, Ik had natuurlijk nog nooit, ik had Luc nog nooit gezien of gesproken en die sprak mijn voicemail in van ja hee Ellen, ik heb met Geert gepraat en nu hoor ik dat er toch gewoon goeie mensen binnen het bedrijf werken. Euh. Zou jij dinsdagmorgen om 8 uur in Eindhoven kunnen zijn? Dus ik heb een berichtje teruggestuurd: ik zie je dinsdagmorgen om acht uur in Eindhoven. Volgens mij heb ik zelfs een berichtje teruggestuurd. Ik kan bij de call zijn maar dan de ik m vanuit de auto want ik moet eerst mijn kinderen wegbrengen. Zorg ik dat mijn kinderen om acht uur weg zijn en dan euh Dus ja, nee, het is echt pas sinds dat Peter er is dat wij echt weer gezien worden zeg maar. Ja, dat zie ik wel. Dus ik denk dat Luc en Wim daarna een

sterke vinger in de pap hebben. Ja. Ja, nee, ik hoop dat ze geen ja knikkers om zich heen halen, maar uiteindelijk vallen die mensen wel om.

GW: Nou ja, of dat óf het bedrijf.

EH: Nou, het bedrijf zal niet zo snel omvallen.

GW: Wim houdt volgens mij ook wel van wat van wat tegengas.

EH: Heel mooi voorbeeldje de presentatie van de, euh de presentatie die toen gegeven is in Eindhoven, dat gebouw, die door Wim gegeven is, met dat A team in z'n helikopter, ik weet niet of jij daar bij was? . Ik heb met Wim die hele presentatie gemaakt en daar hebben we echt, daar hebben we middagen aan gezeten en ik heb tegen, ik zei tegen Wim: Nee, Ik ben er nu zelf wel ook verantwoordelijk voor dat wij, dat ik, de BU Manager Engineering, dat ik gewoon één keer in een maand, één keer in de zes weken, ik zeg dat maakt me niet uit, dat we met Edwin en Wim en alle andere mensen samen zitten. Ik zei dat moet je doen. Ik heb daar behoefte aan en ik zei, ik weet zeker dat ik niet de enige ben. Al is het alleen maar vanuit jullie, om te laten weten wat jullie aan het doen zijn. En dat wij eens even weten met welke projecten jullie bezig zijn en hoe je dat verder gaat inkleden, doe dat in de standaard zoals dat jou het beste lijkt.

GW: Ik vind dat echt fantastisch, nu één keer in de twee maanden wordt die rond gestuurd, Thomas doet het volgens mij. Ik vind het echt geweldig. Echt geweldig.

EH: Nee, maar gewoon super simpel. Iedereen kan zijn.....als je iets wil inbrengen, dan heb je iets in te brengen. Heb je niks, dan heb je niks, dan heb je gewoon ..

GW: Het geeft je ook gelijk een blik in de keuken bij de andere sites. Nou heb ik de mazzel dat ik het hele land door mag, maar voor hoeveel mensen geldt dat? Iedereen zit binnen de zwarte doos van zijn eigen site te kijken naar de zwarte dozen van zijn eigen Processen en komt nooit eens in aanraking met wat er verder in de.... En pas op het moment dat er dat er input komt van buitenaf, dan ga je nadenken oh maar als ze het daar zo doen, waarom doen wij het dan zo?

EH: En dat is natuurlijk wel mijn geluk. Ik werk natuurlijk al. Ik werk nu bijna vijf jaar voor xpo en ik heb inmiddels bijna alle sites gezien en alleen nog nooit in Nieuwegein geweest, bijvoorbeeld de die is me iedere keer...of ik had iets? Of Ik had iets. Of hij is. Maar dat is gewoon. Iedere keer is dat gewoon zo, was er iets of het is niet dat ik de kans niet gehad heb, maar het is er gewoon iedere keer niet van gekomen. Op alle andere sites heb ik wel linksom of rechtsom een keer een project moeten doen. Uhm, waardoor ook heel veel mensen mij kennen. Dus dat scheelt dan ook wel. waardoor ze dan soms denken, oh wacht, misschien weet Ellen dat. Waardoor ik ook wel iemand ben die zegt, wacht effe, maar in Eindhoven hebben we toch die en die klant? Daar doen we toch dat en dat? Laat ik effe die en die bellen. Dus dat maakt het wel, ja, dat zorgt er wel voor dat dat iets heel euh..Maar ja, ik vind het wel. Ik vond het wel heel mooi om te zien dat Wim en Luc, die zijn heel erg, die zien de talenten en die benutten dat ook op de juiste manier. Misschien niet altijd, maar die benutten dat wel op de juiste manier. En daar kun je t mee eens zijn of niet denk ik dan wel, maar.

Dank je wel.

EH: Heb je eruit gehaald wat je er uit moest halen?

GW: Nou ja, wat ik eruit moest halen...Dit is een gesprek over jouw ervaringen. Hoe ben je gekomen waar je nu zit? Weet je, wat krijg je allemaal mee in de weg daar naartoe?

EH: Ik heb nog één ding, en dat is wel een belangrijk ding denk ook voor veel vrouwen. Ik weet nog dat ik toen werkte bij Océ, een half jaartje denk ik. En daar zat de productie manager. En euh, dat waren ook echte technische mannen dus die de onderdelen uit elkaar moesten halen. En we hadden een vergadering en dat ging over dat we op een bepaalde manier die lijn wilden inrichten. En ik was net van school dus ik had ik eigenlijk helemaal niks te zeggen, maar ik was de engineer en de productiemanager, die had daar een idee over en we mochten dan allemaal iets gaan vertellen. Dus ik vertel, nou, als we nou dit daar neerzetten, dat daar neerzetten, dan laten we die flow daar zo doorheen gaan. Ik had het uitgetekend op het bord en dan gaan we dat...ik zei, ik denk dat dat werkt, maar ik kan me voorstellen dat hier nog iets bij moet. NEE. Het was helemaal niks, dat werd letterlijk, het papier werd zo van tafel gegooid en ik dacht, oh zo gaat dit hier prima. Nou ja, oké, wat dan? Dus ik zei, ja, dan heb ik misschien iets niet helemaal begrepen, dat kan. Vervolgens gaat hij het uittekenen en daar staat exact hetzelfde op het bord. dus mijn collega, die zit naast me, die zei: is dit niet precies wat jij net zei? Ik zei ja, maar hou je maar gewoon stil, laat maar. Maar dat soort situaties....Nu ik ouder word, heb ik dat niet vaak niet meer. Nu heb ik ook manager voor m'n functie staan.. Dus dan kijken mensen al anders naar je, en dan merk ik toch wel dat ik heel vaak denk: weet je, ik plant wel een zaadje en dan mag je het lekker zelf vertellen. En als ik jou dit vertel, dan neem je dat toch niet van mij aan. En mannen doen dat anders.

Ik had bijvoorbeeld laatst een discussie met mijn vriend, Die zat boven te werken, dus ik hoorde m, dat ik hoorde dat die en wij hebben bijna een beetje dezelfde functie, hij is Continuous Improvement Director, en hij had een discussie...en iets later waren wij samen een wandeling maken. Ik zeg waar ging dat over? Waarom was je zo verhit? Hij zegt Hij wil niet begrijpen dat dat zo is, maar eigenlijk zegt hij hetzelfde en dan zo, dus ik zeg ja, waarom laat je dat niet gaan? Ja, maar hij zegt gewoon hetzelfde.... Ik zeg dan zeg je toch, nee, het klopt wat je zegt, je moet alleen dat nog toevoegen en dan is het toch klaar. Maar ik dacht oh ja, wacht, ik heb dat geleerd. Want ik heb eigenlijk al heel vaak dit soort situaties meegemaakt waarin ik iets zeg van nou ja, misschien dan zo, zo en zo, ja, natuurlijk kan nog iets aangepast. Zegt iemand nee, dat gaan we niet doen. En tien minuten later wordt exact hetzelfde gezegd en dan denk ik..zucht, ja. En nu zeg ik soms wel eens, gewoon om mezelf te pleasen, ja inderdaad, zoals ik net al zei ja. En heel vaak denk ik ja, laat maar, prima. Of dan zeg ik o, dan eindelijk komt ie en dan zeg ik ja, goed idee, gaan we doen!

GW: Het maakt niet uit he, want het gaat uiteindelijk wel gebeuren zoals jij het wil hebben.

EH: En dat heb ik al geleerd. Het maakt me niet uit hoe dat ik daar ga komen. Ik kom wel bij mijn doel. Of het nou linksom of rechtsom moet doen. Ik kom daar wel.

GW: En of je dan over het ego van mannetjes heen moet stappen.

EH: Dat maakt me echt heel weinig uit, dat maakt me echt niet meer uit. . Nee.

GW: Maak je dat nu nog wel eens mee? Je bent BU manager, dat je dan nu nog aanloopt tegen mannetjes ego's

EH: oh ja zeker, zeker, Maar euh. Het is , het is gewoon de flexibiliteit hoe dat je daar mee om moeten gaan. Het is nooit seksistisch geweest of echt euh. Nee, dat niet. Maar ik kan me wel voorstellen dat andere mensen zich gedacht hebben of gekleineerd gevoeld hebben waar ik dat dan toch wel afdoen met pfffft weet je als zij niet beter weten en niet verder kunnen kijken. Als je niet zo mee wil, dan ga je op een andere manier mee. En als jij je een bitch van een vrouw wil zien, prima, dan doen we dat toch. En daar had ik vroeger wel meer moeite mee. Daar heb ik steeds minder moeite mee. En soms dan denk ik gewoon, dit wordt leuk, kom maar op. Jij weet niet tegen over wie je zt...en dat is dan niet vanuit wraak of zo maar meer zo van ik, ik, ik ga hierom lachen. Ik ga hier niet wakker van liggen. Dus dan, ik weet niet. Het is een bepaalde levenshouding. Maar ja, het gebeurt wel eens en nou denk ik wel van ja, laat maar gaan. Ik ben ook niet, dat merk ik, ook bij mijn vriendinnen merk ik dat, dat heel veel vrouwen zijn bang om hun mond open te trekken. En iedere vergadering weer, afgelopen jaar ook. Ik ben degene die zegt ik snap het niet. En dan denk ik ja, dan gooi ik mijn kop maar weer op de tafel dat ze daar een grapje over kunnen maken. Oh zij snapt het niet. Dus ja, en dan? Ik heb heel vaak gemerkt dat ik dan zeggen ja sorry, ik begrijp niet zo goed wat je bedoelt. Kun je t nog een keer uitleggen? En dan soms, ik zie aan mensen dat ze het niet snappen. En dan zeg ik oh, wacht ik, zou jij het mij dan misschien uit kunnen leggen? Want ik weet dat wij vaak op dezelfde manier dingen begrijpen? Dus... Ja, nee, ik begrijp het ook niet. JA WAAROM ZEG JE DAT DAN NIET!!

GW: Maar jij hebt het wel in het open dan he.

EH: Dan zeg ik oh oh ja, nou ja, dat kan heel fijn, ik ben niet de enige die het niet begrijpt.

GW: En los van of je het wel of niet begrijpt, je offert dan jezelf op om in ieder geval de groep waar je mee werkt zo ver te krijgen dat je weet dat iedereen dat dan snapt.

EH: En dat doe ik wel. Ik doe dat alleen als ik me ook veilig voelt in de groep. Ik zou dat niet snel op zo'n senior management meeting, ben ik niet iemand die gauw een vraag stelt, maar als dat een selecte groep is van 10 man, wat eigenlijk veel gevaarlijker is...denk ik wel eens...want je kan veel harder onderuit gaan, want dat is veel persoonlijker, maar dat heb ik liever...

GW: Dit is de laatste vraag hoor. En dan ga ik plassen en dan zet ik m ook uit... Andere volgorde, dan zet ik m uit en dan ga ik plassen. Wat zou het voor dit bedrijf betekenen als er meer vrouwen in dienst waren en dan specifiek in leidinggevende functies door alle lagen heen?

EH: Weet ik eigenlijk niet ik. Ik heb er zelf niet zo heel veel problemen mee dat er veel mannen werken. Waar ik meer problemen mee heb, is dat als mensen niet flexibel zijn. En dat kunnen ook vrouwen zijn die inflexibel zijn. Dat is een karaktereigenschap, niet een sekse-eigenschap. Ik heb niet. Ik ben niet iemand die dan. Het maakt mij niet uit of dat nou een man of een vrouw tegenover me zit, of maakt niet uit wie er tegenover me zit. Het is. Het gaat er met met name mij om dat het gaat om een stukje respect naar elkaar en en de manier hoe dat jij mensen ziet, zeg maar. En ja, wie dat dan is, om meer of minder vrouwen? Ja. Nee, dat hoeft voor mij niet per se, als het talent maar gezien wordt wat er is. Dat vind ik belangrijker. En als dat toevallig een man is, dan is dat een man en als dat een vrouw is dat een vrouw. Ik ben er ook wel iemand die.... Nou, een stom voorbeeld is de Lean specialist die ik aangenomen heb. Daar waren eigenlijk twee vrouwen, maar die ene die vond dat ze het al had verdiend en die andere die had eigenlijk het idee van ja, kan ik dit wel? Terwijl uhm.

Ik heb best wel wat voeten in de aarde moeten hebben om aan te geven dat degene die vindt dat ze het verdient, niet gaat passen bij mij. Die gaat huilend naar huis. Dat weet ik nou wel. Of zij of ik...

GW: maar waarschijnlijk zij hahah.

EH: Nee, nu ja, waarschijnlijk, zij gaat het niet leuk vinden en zij gaat snel weg zijn en dat wil ik niet, ik wil gaan bouwen. Ik zoek een, ik zoek een bepaalde persoonlijkheid en mijn afdeling is een mix van allerlei mensen. Ook mensen met wie ik het heel lastig vinden om leiding te geven, wat het voor mij een uitdaging maakt en wat mijn afdeling niet slechter maakt, dat is voor mij gewoon een hele uitdaging ook. Ja, ik kijk liever naar....het had me niet uitgemaakt wie Zeg maar, maar ik zocht, ik zoek een bepaald persoon, dus ik denk dat bepaalde functies zijn gewoon, is ook wel echt iets meer iets voor mannen als voor vrouwen, zeg maar. Dat denk ik wel.

GW: Dat staat haaks op wat je net zei.

EH: Nee, nee, ja, omdat omdat je vaak ziet dat vrouwen zo iets niet willen ...niet willen. Niet willen is het vaak, dat heeft niks met niet kunnen te maken, maar niet willen.

GW: Ok. Vanuit het euh, ik moet dan, ik moet me harder opstellen of ik moet directer zijn of

EH: Een vriendin van mij heeft ooit eens tegen mij gezegd, gewoon je tanden laten zien. Of je nou lacht of gromt, dat maakt niet uit. Dus dat zeg ik tegen alle vrouwen. Ook laatst hadden we een stagiair van de MBO, en dat meisje zat een beetje te piepen, was heel onzeker, maar verder superleuk en die zegt, oh, ben jij een manager? Ik zeg ja.. gewoon je tanden laten zien. Of je nou lacht of grond maakt niet uit. Moet je onthouden dan slaag je altijd. Ja, dat soort dingetjes. Ja, nee, ja. Ik snap wel dat het daar haaks op staat. En toch. Ik denk dat dat, die rolmodellen zitten in ons hoofd. Dat denk ik wel.

GW: Dat denk ik ook, maar dat maakt het nog niet waar.

EH: Nee, dat is waar. Mijn vriendinnen vinden bijvoorbeeld...toevallig zei mijn vriendin dat, een van mijn vriendinnen dat afgelopen weekend, ze zei praten jullie wel eens over ons? Ik zeg nee, waarom zou ik dat doen? Ik heb geen idee waarom. Als het ergens over gaat, gaat het erover dat jij altijd op zaterdag moet werken want ja, jij bent kapster, dus ja, dat is logisch. Als we dan een weekend weg willen, dan is dat lastig, want dat kan niet op zaterdag. Ik zeg maar ja, dei ander die werkt in de zorg dus die heeft dan de nachtdienst, dus ja...bijgevolg: we kunnen niet. Dus ik zeg ja, nee, eigenlijk niet. Toen zei ik, hebben jullie het wel eens over ons? En toen zei ze, ja wij vragen ons af of dat jij het wel fijn vindt om 32 uur te werken. En toen zei ik vind jij het wel fijn om 40 uur in de week te werken. Hoezo? Zegt ze. Ik zeg ja, je werkt dan twee dagen op papier maar jij bent gewoon heel de week aan beunen. Ja, maar da's anders. Ik zeg, nee dat is maar net hoe je het bekijkt. Vind je leuk wat je doet? Dat moet de vraag zijn, dus dat is wel, maar dat is ook een stigma bij vrouwen. Vrouwen vinden dat toch.

GW: Ja, uhm nee, Ik denk dat het niet alleen een stigma is bij vrouwen. Ik denk dat dat er aan deeltijd werken sowieso een stigma hangt. Want een baan is alleen maar belangrijk, Nou 55 60 uur, dan kom je in de buurt.

EH: Oh ja, ik heb een van de engineers, die dat ook heel erg doet. Heel veel. En dan zeg ik je mag geen overuren meer maken. Waarom niet zegt hij? Maar niet zegt hij. Ik zeg ja, je krijgt ze toch niet betaald, waarom zou je het doen?

GW: Blijkbaar heb je of je hebt teveel werk op je bord, of je doet het niet efficiënt. Een van beiden, want er staat 40 uur voor.

EH: exact, exact. .Nee, ik ben daar ook. Ik zeg ben er maar als het nodig is. Wees gerust, die week, die komt wel dat je 80 uur mag werken. Die komt wel. En daarna ga je gewoon lekker twee dagen eerder naar huis of twee dagen helemaal niet komen. En vrouwen doen dat veel beter en dan zijn. Ik moet zeggen dat het best wel wat mannen zijn die dat ook doen maar meestal, de meeste mensen die toch uiteindelijk op managementfuncties komen zijn zo gedreven dat die eigenlijk weinig vrij willen. Niet allemaal, maar.

GW: Ja, en ergens denk ik Hoe gezond is het sowieso, maar ook, weet je Wat zegt het over de baan die je doet? Dat het blijkbaar zo belangrijk is dat je daar zo ontzettend veel tijd aan wil geven?

EH: Niks, dat er een FTE te weinig is voor die functie.

GW: Maar zolang die perceptie er niet is, want dat is het ook. Het is de gedrevenheid, maar je hebt die gedrevenheid ook nodig om te laten zien dat je zo gedreven bent, want dat wordt gezien als de betere manager. Het is een heel netwerk van van in elkaar grijpende zaken. Ik denk dat als je je privé werk balans goed hebt, dat je supergemotiveerd bent als je op je werk zit en dus productief

EH: En supergemotiveerd als je thuis bent, klopt,

GW: En dus een prettiger persoon en beter tot rust komt waardoor je weer beter werkt als je werkt.

EH: Ja, absoluut.

GW: En dat zal voor de 1 32 zijn en voor de andere achtentwintig. En voor iemand anders misschien 50.

EH: Maar had je dat zelf? Wist je dat tien jaar geleden., 15 jaar geleden?

GW: Nee, ben je besodemieterd?

EH: Ik ben er eigenlijk pas achter gekomen sinds als ik kinderen, sinds ik, sinds dat ik zwanger was. Toen ik zwanger werd, dacht ik ja, dikke vinger drie bier, dat ga ik niet meer doen. Roofbouw. Ja en. Nou ja, er zijn mannen die daar pas achter komen als ze 50 zijn.

GW: Dat klopt. En dan met hartproblemen.

EH: En ja ja ja.

GW: Nee, Ik begon jarenlang om half 8 uur s ochtends en dan om een uur of half elf was ik klaar en dat vond ik vond ik ook leuk, er zat ook heel veel in wat ik echt heel erg leuk vond. En wet je, ik kon het, het ging me goed af. Op gegeven moment ben ik nog een deeltijd studie gaan doen, dat was nog een andere dan deze en toen wou ik dat gewoon door blijven doen, plus studie, dus twee avonden of nee, een middag en een avond, 8 uur dus 16 uur in de week naar College. En dan nog 15 uur 20 uur zelfstudie, inclusief projecten met andere mensen. Het hele weekend plus een fulltime baan, meer dan fulltime baan. En dan dat. En daar ben ik echt wel zo hard afgeknapt. Ik heb het allemaal allemaal volgehouden en ik ben niet omgevallen.

EH: Maar toen dacht ik ja, maar die gaat dus niet na. Maar op geen moment zie je wel dat de dag dat komen allemaal barstjes ontstaan in je eigen ik. Je gaat dan één keer moeten. Weet ik veel stomme dingen. Ik had en ik maar denken moest huilen om helemaal niks. Ik ben al. Ik ben hartstikke gevoelig hoor, maar je hoeft niet veel te doen om mij aan het janken te krijgen. Maar dat ik dacht maar hier huil ik normaal niet om. . Dus da's niet nodig. Ik ben mijn schoenen kwijt, boehoe...ik moet nu weg, ik moet nu weg, helemaal dat, dat ik dacht ja, maar dit ga ik niet meer, dit gaan we niet meer doen.

GW: En alles half doen en daar dan vreselijk van balen en dan dus nog harder gaan werken of nog meer uren maken.

EH: Ja, maar ook niet de tijd krijgen. Of nee, dat zeg ik niet goed, de tijd nemen om het af te maken. En dat heb ik wel ... Ja. Een van de mannelijke voorbeelden is bijvoorbeeld wel Edwin voor mij. Edwin is wel iemand die heel hard werkt, maar Edwin die zegt heel erg hou je focus, focus je. En dat vind ik, dat is voor mij een hele goede leerschool, hou je focus

GW: Ja, en dat wat je doet, doe dat ook goed. Maak het af en begint dan aan het volgende. En daar mag je al wel over nadenken, maar dit eerst af en dan de volgende. Dank je wel.

EH: Graag gedaan, een leuk gesprek, leuk je zo te leren kennen, ja jij mij beter nog..

Interview D08

GW: Een afstudeerscriptie voor de parttime Master Bedrijfskunde en binnen Bedrijfskunde studeer ik dan af in Management van verandering. Nou, daar heeft dit wel mee te maken. En alle interviews die ik, die worden volledig woordelijk opgenomen, maar geanonimiseerd. En uiteindelijk ga ik coderen, ga ik op zoek naar alle verhalen, de overeenkomsten, de verschillen en ga ik kijken of ik daar nou ja, thematisch bepaalde conclusies aan kan verbinden. Dat zie je ook terug in het afstuderen onderzoek. Maar ook dat is geanonimiseerd. En dat geldt ook als je tijdens het gesprek op een gegeven moment denkt hmmm ik vertel nu toch wel iets wat een beetje gevoelig is. Zeg het gewoon. Geef ook aan als je liever wil dat het niet opgenomen wordt, maar je wil er wel over praten. Nee, maar soms dan in de hitte van het gesprek floept er soms iets uit. Want je bent akkoord dat ik dit opneem?

MvdB: Maar natuurlijk. En dat is dus iets wat ge vooral enorm in de logistiek is dat heel veel mensen enorm down to earth zijn en dat moet ook in de logistiek he, ge hebt ook die aan de kant gaan staan en die gaan kijken en die gaan vastpakken. Maar de meerderheid is wel zo van: we gaan nu oplossen. Ik zeg vaak we hebben de beste brandweertjes, maar echt de besten. Maar ik zie vanuit mijn rol dat dan eerder... Ik heb eigenlijk liever geen brand. Die branden proberen te vermijden. En dan nog heb je goeie brandweer nodig, het kan altijd eens een keer. Maar dat mag niet zijn dat je alleen maar gaat blussen en dat ondervind ik wel vaker. Zoals ik al zei, dat is dat is een top-brandweerman he dn Adri, die gaat dat fixen. En die gaat dan ook wel zorgen dat er niet teveel branden ontstaan. Maar hij gaat niet echt echt gaan tot echt preventie.

GW: Wat is nou de brandhaard? Waar komt die door? En hoe haal ik dat weg?

MvdB: En daar heb je die oh en, wat ik eigenlijk wou zeggen daarnet is, de meeste zitten allemaal direct in een deep dive in details en gaan het op dat moment ook oplossen, wat dat goed is op dat moment. Maar de crux zit m in om eigenlijk goeie teams onder jou te hebben, dat jij daar een klein beetje kan boven kan hangen bovenhalen. Ja, die helicoptervisie, het klinkt cliché, maar het is wel nodig. Dus dat ge daar kunt gaan boven hangen en kunt gaan zeggen, en dat heb ik vorige week ook terug moeten gaan doe, dat is zeggen van: Stop, prima te horen dat jij die machines bestelt en dat jij daar mee bezig bent, maar wie behoudt nu dat overzicht?

GW: En als we die mensen straks allemaal binnen hebben of die machines allemaal hebben? Wat gaan we er dan mee doen?

MvdB: Werken ze dan wel? Is het Machine alleen voldoende? Of moet daar ook nog naar n turnhill op En moet er ook nog een scanner op? Ja, dat allemaal. En dan? Dit weekend hoor ik dan. Ja, we hebben alles binnen, alles rijdt en plots, stopten er tien anderen met te rijden. Had er blijkbaar een bij Toyota iets afgezet, op afstand, en gedaan he. Ik zeg maar jongens, allez ey, en dat is communicatie en daarvoor heb je een dashboard nodig, daar heb je een overzicht voor nodig, nou, daar voel ik toch nog vaak op onze sites dat dat missende is. En ik weet Luc bijvoorbeeld die hamert daar enorm op. Maar ja, hij komt ook van DHL en ik ook. We zijn daar waarschijnlijk zo in grootgebracht, maar is gewoon super belangrijk. Wat natuurlijk wat vraagt een klant? Als er als er uhm drukte is, dan gaat die daar in het begin altijd in mee. Ja, die gaat heel begripvol zijn, van ja. En ik begrijp het wel maar dan gaan de dagen vooruit en die ziet geen progressie komen. En dan wordt ie al wat geïrriteerd en voor dat je het weet kom je in escalatie model of kom je in een liability verhaal? En dan heb je data nodig. En dan is het ons woord tegen dat van hen. En als je dan je data moet gaan zoeken dan ben je verloren. En probeer ik bij iedereen duidelijk te maken, een stom voorbeeld vorige week: Ja, we lopen achter op Parcel en we lopen achter op truck. IK zeg jongens, Stop. IK zeg, Parcel is diegene die boomt, die zo ver boven zn STP gaat, ik zeg laat Parcel dan, jammer genoeg, even gaan voor wat het is maar focus dat truck wel goed blijft gaan. Dan heb je ook maar 1 liability issue, heb je ook maar één discussie, en we zijn maandagavond alle twee nog altijd te laat.

MvdB: Ja, Achour dacht we zullen... Op ene gegeven moment moet je stoppen met denken. Ik denk dat die...op dat moment moet ik rationeel zijn, en zeker met twee contracten en twee liabilities, ik ga dat open trekken. En dat ontbreekt, in veel sites. Maar dat is niet om, dat is ook niet aan iedereen gegeven denk ik. Als je diep in de details zit he, en ge probeert...vaak willen de jongens het ook goed doen he, en dat zijn allemaal mensen qua inborst top he, maar dat zijn ook de grootste risico's naar burn-out, naar plots het licht niet meer zien he. En op zo'n moment moeten wij daar gaan zeggen van...We hebben in dit geval nu Achour: Achour, loslaten! Laat het binnen komen. Ik zeg Wie heb je nodig, wat heb je nodig? Niemand Mia. Da's niet zo. Da's niet het juiste antwoord, want je hebt wel hulp nodig en de kunst zit in mensen die durven hulp vragen. Want juist door je eigen 16 uur te laten werken gaat u u eigen opbranden, is niet goed voor jezelf in eerste instantie, maar ook niet goed voor de zaak, voor niemand. Want dat gebeurt er nu: door het feit dat je hulp weigert, Het gaat van kwaad naar erger. Dan ga ik mij nu ook vragen stellen van: ben jij wel klaar om operations manager te worden. Want hoe hoger op de ladder je klimt, hoe meer je dan afstand moet kunnen nemen. En daar hebben heel wat mensen het moeilijk mee. En dan kom je in het Change verhaal: we gaan van een gewone Ikea naar een IKEA die z'n voegen barst. Dat vraagt een andere aanpak en je kunt alleen maar naar een andere aanpak gaan als je ten eerste het ziet, er voor openstaat. Anders gaat dat niet.

MvdB: En als je dan zegt van ja, maar we doen dat nu al zo lang, wij weten waar we mee bezig zijn. Natuurlijk weten jullie dat waar en goed dat ge dat weet. En ge moet dat niet weggooien, maar we moeten iets anders gaan. En daar hebben zoveel mensen het moeilijk mee. En niet alleen ja, niet alleen in de bedrijven. Kijk naar Corona en kijk naar alles wat er soms

gebeurt. Wij zijn gewoontebeesten en dan moeten we die ineens veranderen, oei oei. En dan gaan we dat doen. Want we moeten, we moeten. En dan gaat dat even versoepelen. En dan gaan we toch proberen om terug naar vroeger te gaan, dat is eigen aan de mens, het zijn maar, het zijn maar weinigen die daar anders mee omgaan. Ik denk dat heel wat mensen dat constant moeten corrigeren. Ik moet dat ook soms doen, want ik ben ook iemand, ik kom uit de operatie, ben zo doorgegroeid. Ik moet ook af en toe denken nee, ja, er zitten er om dat te doen, we gaan weer wat afstand houden. En ...maar het feit dat ge dat weet, dan doet ge er ook iets mee. 't Is als ge het niet weet, dan wordt het gevaarlijk.

GW: En als je dan inderdaad niemand hebt die je daarin corrigeert is misschien niet het juiste woord, maar in ieder geval stopt en zegt wacht, ho...ik weet waarom je dit doet. Je doet het uit de beste bedoelingen, maar hier ga je het niet beter mee maken. En dan blijf je dat doen.

Mvdb: En dan gaat het van zat naar erger. En dat heb ik al vaak bij mensen gezien en die dan achteraf komen zeggen van goh, wat goed dat mij dat iemand heeft gezegd, want ik zag het eigenlijk niet meer.

GW: Maar het is ook geen wonder dat je het niet zitten, want je staat midden in de storm en het enige wat je nog ziet is...

Mvdb: Nee, dat klopt. Ik ben ooit ondergedompeld...ik heb eerst een Six Sigma opleiding gehad en dan dat Six Sigma is dan toen, een paar jaar later, is de LEAN opleiding gekomen. Eigenlijk was het eerst Six Sigma, ik heb vaak in Amerikaanse bedrijven gewerkt, alle, vaak, ik heb maar bij drie bedrijven gewerkt, maar ik heb ooit bij Caterpillar gewerkt, dat is echt een Amerikaans bedrijf en daar was alles Six Sigma, daar moest je een Six Sigma Green Belt certified, met een project van zoveel miljoen gedaan hebben kon je operationsmanager of sitemanager worden en toen dacht ik van laat het maar weer een keer over de cijfertjes gaan, ik zie graag wat cijfers en ben graag met cijfers bezig. Dat heeft ook ons ook enorm geholpen. Om daar op die manier naar te kijken en dan de volgende stap was dan de Lean stap. Daar komen heel veel zaken in terug wat dat je bij Six Sigma hebt, zie je bij Lean ook. Alleen bij Lean ligt enorm de nadruk op: stap nu eens uit het proces, in die bewuste Gemba-walk. Iedereen lacht om. In België zeggen ze gamba's, maar Gemba-walk, en dat is zó raar om tegen een operationele te zeggen. Die lopen tussen die processen. Komt daar nu eens uit, zet u in een vak. Want die mannen tekenen echter een vak van een meter op een meter. Ga daar in staan en kijk. Niet praten. Kijk en praat nadat ge een uur hebt gekeken. Ten eerste, bijna geen ene kan na een uur gewoon kijken. Dat had ik ook niet. Ge begint toch direct uw mening te vormen en iets te zeggen en iets te doen. Maar dat heeft mij wel enorm geholpen. Van Kijk, awel toch eens. Tot jaren geleden vond ik dat ik altijd overal moest zijn, ik ga nog elke dag naar mijn sites, maar ik ben hier maar ik zit er iet, ik ben hier. Mijn noden komen naar mij en ik ben hier. En nu af en toe met die Corona werk ik eens een dag van thuis, onwaarschijnlijk hoe veel dat ge dan doet, veel meer dan met twee uur naar hier, twee uur terug, is dat toch wel productiever. Maar ge denkt ook beter, ge denkt ook anders, want ge denkt van een afstand. En is de kunst. En als tien jaar geleden iemand dat tegen mij had gezegd, dan had ik gezegd van mwoah. Maar nu he, maar ge hebt er ook wel uwen tijd voor nodig om daar naar toe te groeien. En het moet ook niet te lang duren want anders dan mist het ook. En ja, die ruimte en die kansen, die vind ik dat ge vooral in logistiek veel krijgt. Maar ge moet wel een beetje selfmade zijn, zeker bij XPO. Ik kom van bij DHL en ja, da's een wereld van verschil. Vandaar. En dat is niet dat ik alleen maar mensen van DHL goed vind, absoluut niet, ik heb er nu toevallig, echt waar toevallig, veel in mijn groep, Rob hier, komt ook van DHL, toevallig, Monique komt van DHL, Dirk komt van DHL, Luc, Mauro trouwens ook, die komt ook nog van bij DHL. Maar op de een of andere manier, wat DHL doet met z'n brand, dat kunnen wij niet. Dat kunnen wij niet. Mis ik DHL? Neen. Ben ik DHL dankbaar? Ja. Want wat DHL met zijn mensen doet naar vorming, naar, ja,, trots, dat hebben wij vandaag niet.

GW: Maar daar zit denk ik ook een hele andere bedrijfsfilosofie achter dan bij XPO

Er is een visie, en die is er ook op BeNeGe niveau, Maar ik mis die wel een beetje. Global. Brad is een super intelligente man, ik heb daar veel bewondering voor zijn intelligentie, t is een echte zakenman, het is een mediator. En het is, Caterpillar is ook beursgenoteerd, DHL ook, maar daar is dat nooit zo zo fel aanwezig. Tuurlijk, Results Matter, overal, maar hier is dat toch wel heel hard aanwezig. En dat staat naar mijn gevoel soms wel dingen in de weg. En dat is jammer, want we missen hierdoor kansen voor onze mensen, we verliezen ook vaak mensen. En nogmaals, ik ben er nu vijf jaar weg. Als er een geel vliegtuig overvliegt of de vrachtwagen passeert me, ik ga er nog altijd naar kijken. En niet omdat ik dat mis, want ik heb zelf gekozen om weg te gaan, maar die doen iets met die brand, mensen verdienen daar minder dan bij ons. Maar toch willen die daar voor werken. En de hoofdreden dat ik ooit ben weggegaan is omdat ik had alles van warehousing gezien, co-packing activiteiten opgestart, maar ik had nog nooit Transport gehad en bij DHL is dat al jaar en dag een gesplitste P&L. En dat gaat ook zo blijven denk ik. En ik had zoiets van ja, als ik nu alles wat logistiek wil gezien hebben, dan moet ik toch eens wielen willen hebben. En dat is de enige reden dat ik ben weggegaan.

GW: Ja, want er was ook geen mogelijkheid voor jou om daar binnen te komen.

Mvdb: Jawel, maar daar was ik de rest kwijt. Het kon niet en en. En ik wou eigenlijk de drie, co-packing, warehousing en Transport. En dat kon ik bij Norbert, alle, dat kan ik nu nog. En is dat rocket science, transport? Neen. Maar het is toch wel een heel andere cultuur, een heel andere wereld. Ge hebt uw mensen nooit bij u en die zijn altijd op weg. Ge zijt met wielen bezig, ge zijt niet met een warehouse bezig, het is toch wel iets helemaal anders. En het hoort er gewoon bij. En het is duidelijk als je transport kan aanbieden dan dan is het completer en sta je nog sterker in de markt. Nu, wij bieden het

enkel aan op diepvries. Maar dat maakt ons ook zo sterk in diepvries, dat we dat totaalplaatje kunnen aanbieden. Het is een nichemarkt sowieso en we hebben het er dan ook bij. Dus ja. Ik ben wel blij, daarvoor ben ik blij dat ik de stap heb gezet. Alleen ben ik blij dat ik op het moment ben gekomen, toen was ik, was ik eenenveertig, dat ik mijn basis had. Ik had geen, ik wist veel van legal, van finance, noem maar op, ik had dat allemaal dus ik heb van dat het moment dat ik hier werk het gevoel dat ik anderen veel ben aan het bijbrengen, maar ik niet meer. Buiten transport, dat ik leer, maar ja, ge kent dat nu en allez, das niet om denigrerend over te komen, dat is nu ook niet om te zeggen rocket science. Maar ik leer hier vandaag niks, nou ja, niks meer dat mag ik niet zeggen, ik leer veel van mensen en omgang en dergelijken, maar mijn groeipad heb ik echt gehad van bij Caterpillar en DHL, maar natuurlijk op eenenveertig, dan moet u het ook hebben gehad om het zo te zeggen, als ge dan nog moet van scratch beginnen, dat is raar, laat ik het zo zeggen. Maar maar daar heb ik eigenlijk mijn grootste kansen gehad en mijn grootste groeistappen gemaakt om het zo te zeggen. Want ik denk dat als je hier nieuw binnenkomt en je hebt die bagage niet, dat het dan bijzonder moeilijk moet zijn denk ik.

GW: Ja, dat ben ik met je eens, want ik vind XPO nog steeds een organisatie waar je, waar heel veel te halen valt, waar je heel veel mee mag doen, kunt doen. Maar daar moet je zelf mee komen en je moet het zelf waarmaken.

Mvdb: Je moet heel selfmade zijn en je moet heel autonoom kunnen werken. Langs de andere kant, als ge iemand bent die de aankan en die daar gelukkig van wordt, ja, the place to be he. Ge voelt nu wel meer en meer de Amerikaanse druk komen van dat mag niet en dat mag nog wel, dat wel maar dat is in elk Amerikaans bedrijf. Maar ik vind persoonlijk, we missen nog wat menselijkheid. Ik vind dat we soms zo hard zijn en zo financieel gedreven. Ik ben van mening, en ik ben zo, ge hebt EQ en ge hebt IQ. En ge zijt alle twee nodig, maar in onze rol, onderschat dat EQ niet he, ge moet met mensen kunnen omgaan. Dat is de motor van ons bedrijf en wij vergeten, men vergeet dat soms. En uhm, ik ben ooit, ik ben ooit gestart bij Caterpillar als supervisor van 40 vrouwen. Echt, moeilijke club he, al zeg ik het zelf he.

Mvdb: En dan zo'n leeftijdscategorie, ik was toen in de twintig jaar, leeftijdscategorie tussen de 19, 18 en 19 jaar en zestig. Dat waren al mijn vrouwen die daar zaten, dus van zwangerschap tot artrose, ik heb het allemaal meegemaakt. En in t begin zat het bedrijf er ook in, enorm gestuurd en ik zeg niet dat mannen...jawel, mannen zijn daar wel anders in, maar destijds, dan spreek ik over twintig jaar geleden, werken werken werken werken, Een mannenwereld en ik zat er dan met mijn veertig vrouwen. Het was een groot bedrijf en daar zat negentig procent van die site was toen goed voor Chrysler, dat was de klant en dat waren allemaal mannen. En ik zat dan in een hoekske, echt in een hoek op drieduizend vierkante meter met veertig vrouwen. En dat waren boorkopkes, allemaal klein materiaal, diamantschijfkes, maar heel high value. En wij draaiden eigenlijk meer dan op die andere zeventienduizend vierkante meter. En, maar ja, dat waren de vrouwen. De vrouwen he. En ik dacht, we gaan het hier tonen he. En ik heb toen een hele change teweeggebracht, met onnozele dingen. Met Pasen werd er niks gegeven en ik zei tegen, ik zei tegen mijn man, ik ga dat zelf doen. IK ga dat uit mijn eigen budget doen. Ik weet niet meer naar welke winkel wij toen zijn geweest en allemaal van die kleine, t was Pasen, van die kaarskes gekocht in de vorm van een kuikentje. Allemaal één voor één ingepakt op een avond, ik had toen nog geen twee kinderen, allemaal ingepakt op een avond. "Dank je wel, fijn Paasfeest". Van die veertig vrouwen stonden er zes te wenen, zeven. Maar ik heb er iet op gezet dat het van Cat kwam, ik heb gewoon ,niet mijn eigen naam, maar gewoon neutraal en die wisten dat wel. En dan bracht ik een keer cake mee en ja, maar niet elke dag he. En als het druk werd dan kwam ik uit mijn kantoor en dat laatste uur ging ik mee aan de scanning staan. Dan zei ik kom aan mannen, nog zoveel pakketjes te doen, want dat was enorm tijdrovend, dat was echt, tot zes uur kwamen de orders binnen, de rush, en om acht uur was alles buiten en om negen uur stond het op het vliegtuig. Dat was echt zo leuk. Dat was, die wisten van ja, ik kwam ook alleen maar als ik, als ik het gevoel van het gaat echt gaat spannen. En dan deed ik mee, ik nam niet over, ik deed mee en dan kon iedereen op tijd naar huis. En dat werd zo geapprecieerd. En daar heb ik eigenlijk leren leiden, leider worden, leider zijn of leidster, om het zo te zeggen. Ik heb zoveel dankbaarheid gehad, dat was eigenlijk m'n mooiste tijd, dat is natuurlijk een rol, supervisor, ge moet goed over beneden en ge moet goed over boven, ge zit zo overal tussen. Maar ja, daar had ik echt het gevoel van daar heb ik iets betekend.

Mvdb: Natuurlijk dan al vrij snel doorgeschoot naar operations manager. En dan, ik heb eigenlijk bij Caterpillar, waren ze van mening, je moet zoveel afdelingen eens gedaan hebben. Ik was toen nog jong, ik ben eigenlijk op Customer Service binnengekomen. En ik was daar een week of zes, zes, acht weken. En de site manager kwam bij mij en zei van gij stelt alles in vraag! Ik zei, natuurlijk stel ik alles in vraag! Ik vond dat daar eigenlijk niet goed werken! Hij zei, maar gij zijt een leider en hij zei, ik ga voor u een pad uitstippelen. Ik ben daar nog altijd dankbaar voor, ik meen dat echt he. Maar, zegt hij, ik ga u een assessment laten doen. IK heb een hekel aan assessments, dat zijn momentopnames en dit en dat. Maar ik zei, ok. Hij zegt, ik ga u een assessment laten doen voor crisis manager. IK zeg, crisis manager?? EN ik zat op Customer Service he! Maar dat was een volledige dag in Antwerpen. Deep consultancy en ik ben daar binnengekomen, zo echt heel onaangenaam binnengaan. Geen koffie krijgen. Niks zo. Ja ok. U bent, ga maar zitten. En dan zaten daar, er waren twee hoeken, daar zaten twee observatoren om maar zo te zeggen. En dan 's morgens had ik heel veel basket oefeningen en ja, mensen die al brullend binnengamen. Zo van die oefeningen dat ge denkt van deze kunt u eigenlijk niet oplossen...maar toch zo ver mogelijk proberen op te lossen. S Middags mocht ik even buiten om een koffie te gaan drinken of iets te gaan eten en met mijn man die werkte daar niet ver vandaan en die was dan daar gekomen. Ik zeg schat, ik ga niet meer terug. Nee, het is goed geweest, ik ga NIET meer terug! Zo een onsympathieke mensen, dat is gewoon niet menselijk. Maar hij zei: ga terug! Dus toen dacht ik, wat heb ik te verliezen, ik ga gewoon terug. Dus ik ga daar terug zitten, maar ge zijt dan nog jong, allez, moest ik dat nu doen, ik stond daar héél anders in hahah. En dan ben ik terug gegaan en in de namiddag moest

ik eigenlijk al mijn thesis gaan verdedigen en ik kwam naar buiten, ik vond mijn wagen en ik was echt zo moe, zo op maar ik was niet met de wagen! hahahah. en dan 's avonds zat ik in een zetel en ik dacht van goh, wat gaat dat nu geweest zijn? Maar het leuke eraan was, ik zei tegen mijn man, ik zeg Jezus, als dat de echte wereld zal zijn, ik zeg amai jong hmmm. Maar uiteindelijk wel leuk dat je dat allemaal eens mee geconfronteerd wordt. Als ik dan, ik had dan eindelijk een goeie score en goed resultaat. Maar het eerste... Ten eerste bleek dat ik echt een open boek ben, want helemaal wie dat ik ben, dat hebben ze helemaal beschreven. Echt. Dat vond ik er al goed aan, want dan heeft het zijn doel wel bereikt. Dan komen er geen rare dingen uit. En anderzijds, als ik daar nu op terug kijk dan denk ik van Jezus, dat was toch peanuts in vergelijking met wat ik nu allemaal moet doen! 't is constant crisis of het scheelt niet veel.

MvdB: En dan krijg ik mijn resultaten en dan zei mijn baas, zegt tegen mij: ik ga u supervisor maken van 40 vrouwen. En dat was toen een verlieslatende groep. En die klant ging vertrekken en dit en dat, en ik heb dat dan gedaan en ik heb daar drie supergelukkig jarige gehad, of twee en half twee, 't was maar tweeëneenhalf denk ik. En toen zei de site manager dan, en nu ben je klaar voor Operations manager. Ok. Ja, nee, niet waar, ik lieg, Office manager, office manager. Ja, zegt hij, douane en HR. Ik zeg: Douane en HR? maar dat heeft niets met operatie...ja zegt hij, ga maar eens weg van uw operatie. En dan kwam ik uiteindelijk terecht in een herstructurering, heb ik een ondernemingsraad geleid en daar heb ik natuurlijk wel overal heel veel trainingen voor gekregen he. Ik ben ondergedompeld in CAO's en in arbeidsrecht en noem maar op. Want Caterpillar heeft mij bijzonder veel opleidingen gegeven. Customs. Maar dat had ik daarvoor al gedaan, in avondschool, bijscholing voor gevolgd. Ik heb dat dan gedaan, een jaar. En toen zei hij tegen mij, wat denk je? Ga je terug naar operaties of ga je dit blijven doen? Oh, dat was een moeilijke! Nooit gedacht dat dat ging moeilijk zijn want ik was en ik was op en top operaties. Ik was boos dat hij zei dat ik aan moest, alles moest, ik moest niet, hij zei ga je dat niet gaan doen? En toen had ik het moeilijk, want heel dat HR verhaal, ik vond dat eigenlijk best leuk, voor mensen zorgen, ook ok, Ook met de vakbonden. Maar ik heb dat allemaal meegemaakt, dus dat is een hele goeie basis. En dan zeg ik van ja ok, ik zal euh, ik zal de operatie dan wel gaan doen. Toen ben ik Operations Manager gaan doen, heb ik dat toch terug gedaan voor anderhalf jaar en dan zei hij: je bent nu klaar voor Site, je hebt het allemaal gedaan.

Ja, en toen kwam er een ander, een andere aanbidding. De klant waar ik ooit ben begonnen met die 40 vrouwen, die is ze zelf gaan bouwen, in Wallonië. En die is dat helemaal gaan automatiseren. En die heeft mij toen benaderd met de vraag van Kijk, wil jij met mij daar een volledige nieuwe site gaan opstarten in Wallonië? Hij zei, ja, ge spreekt de Franse taal heel goed, ge kent onze processen, wat denk je? Ik heb dat toen ook eerlijk, heel eerlijk, met Caterpillar besproken, want daar waar ik toen zat, die site, die ging sluiten, alles niet sluiten maar verkleinen. En dan werd me aangeboden om naar de Limburg, maar Limburg was voor mij nog verder dan Wallonië. Heb ik eerlijk gezegd, kijk, als ge het niet erg vindt, ik zou heel graag een keer een automatisch magazijn gaan opstarten. Dat heb ik ook gedaan. En daar heb ik dan weer de Waalse vakbonden leren kennen. Dus als ge spreekt over Change, ik heb wel wat change meegemaakt, maar ge moet dat willen. Ge moet dat willen doen? Een heel leuk jaar meegemaakt. Al die opstarten van honderdtwintig naar veertig naar als die automatisatie draait. En toen ik wel tegen die mannen gezegd van ja kijkt nu is voor mij de uitdaging er eigenlijk wel af. Hij zei, dat wist ik, ik wist dat dit moment ging komen. En toen ben ik benaderd door DHL. En dan daar als site manager en zo dan naar general manager. En dan vijf jaar, alles, acht jaar later naar hier gekomen. En altijd zo'n beetje in een rol van general manager, of BU Director, dat is hetzelfde. Bij DHL had ik ook twee vestigingen in Nederland en hier nu heb ik er nu drie. Maar ik vind het zalig om die mix te hebben, België, Nederland. Omdat veel mensen lachen met mij en zeggen, gij zijt geen echte Belg maar dat ben ik wel! Maar ik ben niet zo typerende Belg die voorzichtig is en wikt en weegt.

MvdB: En ik ben al redelijk praatzaam voor een Belg te zijn en Luc ook trouwens, een Antwerpenaar. Maar los daarvan. Ja, ik heb dat nodig omdat, in België heb je soms wel.... Daar zit heel veel energie bij de mensen, ze willen allemaal heel hard werken, maar je hebt daar nu eenmaal die vakbonden en die vakbonden, die vreten zoveel energie dat ik gewoon ook blij ben dat ik eens naar Nederland kan komen, daar speelt dat zo niet. En dat ge u echt kunt focussen op uw core business. Want ik verlies, alles, ik moet gewoon heel veel van mijn tijd besteden om de rust te bewaren om naar te luisteren. Ook daar toch wel een keer proberen die kerk in het midden te houden. Maar da's jammer, want uit die Belgische sites vooral de Brusselse sites, Veurne, totaal geen last van. Daar hebben ze zelfs geen vakbonden. Maar van zodra je in de regio Brussel komt, aan de luchthaven. ...Vreselijk. En ik werk al heel mijn leven samen met vakbonden en ik ben er altijd al in geslaagd om eigenlijk zeer goede contacten met die mensen te hebben. Ja, heel constructief. Af en toe wel eens een woord maar tja, die mannen moeten ook hun rol spelen. Ge moet dat kunnen beseffen dat dat gaat over, die moeten hun rol kunnen spelen. Laat die nu gewoon effe hun ding doen. Maar nu, in die Brusselse regio, is daar een zekere vorm van onbeleefdheid bij, niet respectvol. Daar heb ik het wel moeilijk mee. Wij zijn toch allemaal gewoon maar mensen? Kunnen we niet gewoon respectvol met mekaar omgaan? Maar ik denk dat dat soms ook gewoon met het niveau te maken heeft. Jammer genoeg en dan moet je soms ook kunnen... Da's niet gemakkelijk, maar dan moet je soms ook gewoon kunnen dat loslaten en denken van dit ga ik niet kunnen fixen. Je kunt ook niet alles fixen. Ja, da's ook een kunst. En ik moet zeggen mee in Nederland te komen werken heb ik leren relativeren. Echt, daar hebben jullie me zo in geholpen! Niet dat dat nou echt nodig was, maar toch wel. De Nederlander kan de zaken beter relativeren als de Belg vind ik. Gewoon hier binnenkomen al! Vorig jaar, nee, twee jaar geleden, Mauro zegt tegen mij, Mia, ik heb voor u een nieuwe site. We gaan alle diepvries bij mekaar zetten, maar er is een uitdaging in Tilburg. We hebben dat wat facilitaire uitdagingen. Het stond hier op invallen. Die robots vielen op en neer en toen had ik zoiets van Jezus, hoe moet ik hier aan beginnen? Want dat is niet mijn materie. Ik ben geen techniker, Finance, logistieke processen, name it en ik ben erbij. Maar hoe dat die robots hier draaien en de algoritmes, dat moet ik echt loslaten.

En toen dacht ik van hmmm en dan ...zoveel ...die wagens die stonden hier tot op straat. Die klanten die beginnen te schelden. Ik had zoiets van jee.... En dan heb je een Etienne, en die zegt dan Mia, vandaag vandaag was het zo. Dit is een nieuwe waarheid. Daar worden we nu mee geconfronteerd. Vergeet gisteren, dat is het vandaag. Ik dek, en ik denk veel hoor, maar dat is gewoon waar he, dat is gewoon waar! Steek geen energie in het verleden, het is nu en we leven vandaag, in de toekomst, we gaan ermee aan de slag. En ik heb daar zoveel energie uit gehaald, uit Etienne en ik meen dat echt. En ook uit hier, uit de collega's. En ik zag het allemaal zo'n beetje hangen zo van oh en dat gaat hier dicht en dat gaat hier sluiten. Nee. We gaan een business case maken. Zeg, wat heb ik nodig? Ik heb verstand nodig en daarmee bedoel ik verstand over die techniek, want die mensen hebben dat hier ook niet. Die doen hier allemaal hun job, maar die weten ook niet, als ik op die knop drukt gaat die robot dan naar links of gaat die dan naar rechts? Dat is die mensen hun job ook niet.. En soms moet er ook een beetje uw connecties kennen en dan Bert Bosje tegengekomen van vroeger. Maar die werkte hier blijkbaar met Phil Sheppard in de UK, dus Phil in laten vliegen. Dan Steven De Vriendt da's iemand van België, maar weet heel veel van euh...van de diepvries. Blijkbaar heeft die ooit dit pand mee gezet. Kom je dan allemaal te weten. En dan eindelijk een superteam gevormd. En dan die business case goed gekregen en dan tegen dat team gezegd, kijk we gaan dat hier redden. Maar toen vertrok Bas Braam, iedereen vertrok hier gewoon ook he. En had ik zoiets van ja dit dit dit is....een nieuwe uitdaging. En kijk, iedereen is hier nu zo gelukkig, we zijn aan het schilderen, daar binnen is klaar, quasi klaar. Nooit gedacht dat we dat kunnen. Maar het klinkt cliché maar ja, if you can dream it, you can do it. Maar ge moet er in geloven. En ge moet dat ineens zien. Maar ge ziet dat niet door hier met twintig in die zaal te zitten. Ge ziet dat met starten met bedenken wat kan ik niet? Wat kan ik niet?

MvdB: Waar moet ik hulp gaan halen? En daar zit het m gewoon, waar moeten we hulp gaan halen. En er zijn weinig mensen die die vraag durven stellen. Die willen het allemaal zelf oplossen. Dat gaat niet. En bij sommige zaken moet je ook gewoon neerleggen dat ge dat niet kunt. IK geef een stom voorbeeld, dat heeft misschien niets met de job te maken, maar ik heb vorig jaar mijn vader moeten afgeven. Voor mij, iemand dat zo toch wel redelijk controller achtig is. Maar ik heb het ook moeten kunnen. Ik heb de laatste 5 minuten aan mijn papa zijn sterfbed gezegd van papa, iedereen kan sterven, jij kunt dat ook. Laat maar los. Moeilijk, hartstikke moeilijk, maar dat is groeien, dat is ook een stuk groeien. Twintig jaar geleden had ik dat niet gekund, maar ge moet daarin groeien en ge moet blijven openstaan om te willen blijven groeien. Is een slechte dag als ge moet zeggen en nu groei ik niet meer. Want dan ga je achteruit. En zo zijn we ook, zo zit ik gewoon niet in mekaar. En dan is natuurlijk wel moeilijk als ge dan mensen tegenkomt die niet willen, niet kunnen, laten we het in het midden en dan ook op die manier moet je het ook weer proberen om die mee te krijgen, want vaak zijn ze ook gewoon niet begeleid.

GW: Het is minder vaak een kwestie van echt niet willen dan niet weten dat je het wil.

MvdB: Het is de angst. Heel veel mensen hebben ook angst, de angst om fouten te maken. Ik maak ook niet graag fouten Maar ik maak er. En als ik er maak dan moet ik beginnen met als eerste te zeggen van IK heb een fout gemaakt. Dat is het begin van alles. En dan: hoe ga ik eruit leren? Maar heel veel mensen zijn nog altijd in de modus van waar is het tapijt? Ik licht dat op en de fout gaat er onder. Dat is niet goed. Want dat ergens knaagt dat volgens mij, dat kan niet anders.

GW: Maar je geeft jezelf en anderen om je heen ook niet de kans om te leren op die manier. omgaan of vallen.

MvdB: Ja, voila. En dan blijft ge alleen maar ook onderuit gaan om dezelfde fout te maken. En dat duurt allemaal een tijd, want we weten allemaal klanten die willen niet dat dezelfde fouten blijven terug komen. En ja, probeer u in te leven in in anderen in hun zijn, ook naar klanten toe. Vaak weten wij niet voldoende van wat verwacht je klant nu van ons? En als er iets gebeurt, dan zeg ik altijd: gasten, managing expectations, dat is het allerbelangrijkste. Beste klant, ik heb uw vraag begrepen. Vandaag kan ik dat niet, maar tegen dan kan ik dat wel. En dan is die een druk er al af. Maar als ge direct in een aanval en in de defensie gaat, wat dat veel mensen doet, dat is een waste of energy, dat kost zoveel tijd. En dan word je klant lastig en dan, dat is gewoon niet goed. Maar het is niet gemakkelijk, want hoe vaak heb ik niet met mensen rond de tafel gezeten en dan zegt je klant: ja, dat hebben jullie niet goed gedaan. Dat is natuurlijk ook niet goed dat je dat dan zo aanpakt, maar dat ik altijd van. Let it be en dan gaan de mensen in de verdediging. En dan zeggen ze van ja maar jullie dan... En dan zeg ik zo van kun jullie dat alstublieft even toelichten, wat hebben we dan zo gemist? En dan komt die rust. Maar dat is voor veel mensen heel moeilijk. En dan als ze daar dan mee worden geconfronteerd, dan zeggen ze van ah, dus zo kan dat ook. En dan zeg ik maar ga je dan nu volgende keer dat doen? Maar dat weet ik nog niet Mia, misschien als jij er bij bent. En dan lachen ze er om. En dan denk ik, nee, probeert dat gewoon.

GW: Als mensen een paar keer gezien hebben hoe dat werkt, dat onthouden ze wel en of je het dan gelijk ook één op één zelf zo kunt, maar het helpt wel. Je ziet het wel.

MvdB: We moeten, we hebben nu eenmaal ook een voorbeeld rol en ik vind het gewoon super belangrijk of dat ik nu met jou zit te praten of met Malcolm of gij komt mij morgen tegen bij de Albert Heijn, ik vind het super belangrijk dat we overal dezelfde persoon zijn. Dat vind ik echt. Daar moet gewoonweg, anders, anders klopt er iets niet. Ge moet u eigen kunnen blijven. En dat is ook een van de redenen dat ik nooit Malcolm zn plaats zal hebben. Ik moet die ook niet hebben. Ge moet daarvoor een zekere dosis politiek gehalte hebben. En dan heb ik niet.

GW: Je moet je zelf op kunnen splitsen in meerdere personen.

MvdB: En ook moeten kunnen dingen zeggen waar ge niet achter staat. Ik ga nooit tegen de mening van mijn bedrijf ingaan, maar dat wil niet zeggen dat ik ze moet volgen. Of dat ik er moet achterstaan. En dat is dat menselijke, waar ik van zeg, ge moet u eigen....mijn vader die zei vroeger altijd, die heeft altijd een eigen zaak gehad he, die zei altijd tegen mij knikken en je moet s avonds in de spiegel kunnen kijken en tegen u eigen zeggen: maar ik heb het goed gedaan. Maar zorg dat je in de spiegel kunt blijven kijken. Ja, nou, dat ben ik nooit vergeten. En daar school veel waarheid in. En ge zijt met mensen bezig en ge wilt correct behandeld worden. Dat moet u ook correct tegen die mensen zijn. En natuurlijk, bedrijven zullen af en toe dingen van ons verwachten waar dat we er helemaal achter staan en dan gaan we dat moeten doen. Maar dat wil niet zeggen dat ge dat openlijk moet, dan, een show van maken dat ge dat steunt. Dat doe ik niet..

GW: Je kunt ook onderling de afspraak maken, we moeten dit doen en daarom doen we dat. Maar we doen het niet omdat het onze keuze is.

MvdB: Voila. Ik vind dat je dat moet kunnen blijven zeggen. Want op het moment dat je dat niet meer doet, en je gaat daarin mee, dan verlies je een stuk van uw eigenheid. En dat moet niet, ik wil dat niet. En ik ben ook perfect gelukkig met mijn job dat ik nu doe, en ik ambieer ook niets anders. Dit is gewoon mijn habitat om het zo te zeggen en ik doe dat graag. En ik werk ook heel graag met mensen samen, daar haal ik mijn energie uit. Fijn voor mij, maar ik begrijp wel waarom anderen op bepaalde stoelen zitten. Maar je hebt daar een bepaalde houding en karakter voor nodig en ge moet iets doen dat ge graag doet, anders hou je dat niet vol.

GW: Hoe ben je ooit de logistiek ingerold?

MvdB: Uhm ja, ik heb sowieso een economische richting gehad en dat is eigenlijk e heel gek gekomen. Mijn ouders hebben altijd een eigen zaak gehad, een bloemen kwekerij. En wij hadden eindelijk de, wij kweekten die begonia's, ik weet niet of je begonia's kent, en daar komt een knol aan en wij kweekten die niet voor de bloem maar wij verscheepten dan naar Canada dus dat was eigenlijk allemaal export. En ja, mijn ouders niet niet echt hogeschoold om het zo te zeggen. En dan al rap werd het allemaal wat complex en dn nonkel kan dan de boekhouding doen. En dan met mijn 15 jaar heb ik gezegd van, of zelfs nog jonger, ik zal dat dan wel doen. .Hij had dan..ik had nog geen tekenbevoegdheid dan, maar hij kwam dan tekenen en heel rap zo het gevoel gehad van ja. Als ik iets doe, dan is als ik alsof ik het voor mijn eigen doe. Hoe ben ik daar dan in gerold? Ja, ge begint dan zo wat wat rond te kijken. Ik ben begonnen bij Mazda Port Center Europe, het Europees verdeelcentrum van Mazda. En ik had dat eigenlijk zowat aangenomen als vakantie werken, om dan later dan te kijken of wat en hoe. En daar begonnen. En dan al rap zeiden ze van oh, wilt u hier niet blijven? Euh, ja, ik had wel algemene economische richting gedaan, maar dat was dan op een afdeling douane, maar wij hadden Douane efkes aangereikt, maar meer dan dat niet.

MvdB: En dan ben ik in de avond, bij een avondinstituut in Antwerpen, ben ik Customs gaan doen. En dan zaten wij toen zo in die overgangsfase van documenten naar digitaal . Ik had dat kei-interessant. IK had zo van ja, ik ga dat doen, en zo en ik daar eigenlijk op die exportafdeling terechtgekomen. Maar dat was een Japans bedrijf. En uhm ja. Japanners hadden toen nog echt en ik denk nu nog, maar toen zat er ook een Japanner en dat was zoiets... Vrouwen moeten uitvoeren en het is goed dat Mia het doet, maar Mia gaat niet groeien. Dat strookt dus niet met hoe dat ik in mekaar zat. Die voorwaarden waren allemaal goed. Maar ja, ik kende het. Ik had het gezien. En dan euh ja, bij Caterpillar terechtgekomen. En daar is echt mijn logistiek, daar is echt mijn logistiek pad begonnen. En daar heb ik natuurlijk, die hadden een heel plan voor mij zoals ik zei, bedacht, van al die verschillende takken te mogen doen. En toen heeft de microbe mij gebeten. Ja, echt waar. En ja, d'r niet meer uitgegaan. Ik zou ok niets anders willen, echt niet. Ja, ik weet, ik weet toch eigenlijk ook niet waarom...ja, dat komt op uw pad en ge krijgt het gevoel dat je die vrijheid hebt om iets, enerzijds krijgt ge het gevoel van ik beteken hier iets, ik kan hier een verschil maken. Het bedrijf investeert in mij, in mijn verdere ontwikkeling. Ge hebt wel een basisopleiding, maar daar daar leert je, daar leert ge nieuw dat ge je mensen of een groep van 80 man moet aansturen.

MvdB: Dat moet ge eigenlijk zelf ook wel wat hebben. Ik had ook wel wat psychologie in mijn opleiding gehad en dat heeft me wel geholpen om mensen aan te voelen. En ik heb eigenlijk nooit echt bang geweest om naar grote groepen te spreken. Dat is ook wel belangrijk, want als ge dat niet durft, dan wordt het moeilijk om, zeker om teams aan te spreken. Maar ik ben er gewoon ingerold en ik had zoiets van. En natuurlijk mijn man, die heeft, die heeft TW gedaan, transport, en die heb ik via het werk, Hij werkte bij Frans Maas en ik werkte toen nog bij Mazda, heb we elkaar daar leren kennen dus dat was ook iemand in de logistiek. Dus dat was een en al logistiek, om het zo te zeggen. Ja, dr ingerold en er eigenlijk nooit meer willen uit gaan, want ik voelde gewoon dat het dat was. Ik ben natuurlijk één van de weinige vrouwen, altijd, in elk bedrijf waar ik gewerkt heb was ik bijna de enige. HR, Finance, daar komt u ze allemaal tegen, om het zo te zeggen, maar Operaties? Logistiek? BU Director? General Manager, ik ben altijd de enige geweest, altijd. Maar ik heb er ook persoonlijk geen last van. Ik heb nog nooit het gevoel gehad van oei, ik zie dat de baas vrouw is en dat is niet ok. Nee, niet bij DHL, niet bij Caterpillar, niet bij XPO. Neen, ik denk dat daar de bedrijven ook wel echt een klik aan het maken zijn naar van diversiteit en we moeten...allez, ik vind dat wel, du snee, ik heb er eigenlijk nooit....Maar t is wel een mannenwereld. Dat voelt ge wel heel hard. Ik heb het gevoel. Ik heb eigenlijk wel het geluk gehad, mijn man is ook logistiek, maar die zit zo meer in de IT

ontwikkelingen van transport, die zit niet in leiderschap en niet in tenders en zo. Dus die heeft een redelijke nine to five en die kan veel van thuis doen. Ik heb eigenlijk het ontzettend groot geluk gehad met mijn man voor de kinderen heeft gezorgd. Ik heb twee twee kinderen, twee zwangerschappen. De eerste heeft gewoon zijn tijd uitgedaan, de tweede zat ik in een ondernemingsraad op zesentwintig weken, kreeg ik buikpijn. Maar de eerste is met een keizersnede gekomen, dus ik wist niet dat dat weeën waren. En ik zat in een OR zo van ah, ik voel me niet goed en misselijk. En mijn baas zegt tegen mij, gij zijt toch niet, gij hebt toch geen weeën? Ik zeg neuh, ik heb gewoon een kramp. Ik heb heel die OR nog uitgezeten, maar ik s avonds naar de gynaecoloog geweest en die zei van Mia, gij hebt weeën. Allez, binnen, weeënremmers, want die kleine moest niet komen. En na drie dagen in het ziekenhuis dan beterde dat terug en zeiden ze van ik denk dat gaat goedkomen, ga maar naar huis, maar niet gaan springen op een paard of weet ik wat. Toen heb ik gewoon twee, drie dagen van thuis gewerkt en dan 2 dagen naar kantoor gegaan. En dan op 35 weken begon dat weer terug. En dan zeiden ze van het is goed, hij is volgroeid, nu gaan we hem laten komen. En dan natuurlijk het geluk dat ik een man heb die eigenlijk de kinderen heeft grootgebracht en die er nu toch altijd er nog altijd goed voor zorgt, om het zo te zeggen. Want anders kunt ge dat niet. Ik heb in Nijvel gewerkt en was ook heel laat thuis altijd. Ik ben nog altijd iemand.... Nu probeer ik toch wel op een deftig uur.,,bij XPO lukt dat wel beter moet ik zeggen om op een deftig uur naar huis te gaan en in t weekend niet te veel op de laptop. Ja, maar ik heb wel veel te danken aan mijn man. Ze zeggen altijd achter of een sterke man of een sterke vrouw staat een sterke partner. En dat is gewoon waar. geworden. Alleen vorig jaar met het overlijden van mijn pa heb ik wel een knikske gehad, dat moet ik wel toegeven. Dat heeft mij echt fel geraakt en nu kan ik daar perfect over praten. Maar ik heb maanden lang en eigenlijk duurt het bijna een jaar. Mensen hebben gelijk, dat gaat u dus nodig hebben, ik ben blijven doorwerken. Ik heb wel een week thuis gehad en daarna ben ik terug gestart en achteraf zeggen mensen tegen mij, van Mia, op uw werk niks te zeggen maar uw glimlach lag weg. Uw levenslust was een stukske weg. t was dat als ik lachte, dat ik mij schuldig voelde. Maar dat is nu voorbij. IK heb dat een plaats gegeven, dat dat jaar is voorbij. En dat gaat inderdaad beter. Maar ja, dat raakt. Ge kunt daar toch door geraakt worden en bij mij was het vooral. Hij had mij gevraagd om bij hem te zijn. Zijn laatste, echt op het laatste. En ik heb altijd gedacht van ik ga dat niet kunnen, ik ga dat niet kunnen en hmm ik heb het misschien ook niet helemaal gekund, want de laatste twee minuten, ik weet, het klinkt onnozel, zei mijn man tegen mij. Ga maar eventjes op de gang. Ik heb dat gedaan en dan denk ik verdomme Mia, waarom dan.... Maar dat zei de dokter tegen mij, de verpleging was erbij, zei van alstublieft, het was allang klaar. Ge hebt echt gedaan wat ge moest doen en don't worry. Maar t was alleen zo een een geen fraai beeld. Ik heb daar gewoon maandenlang nachtmerries van gehad. En nu is dat gelukkig allemaal voorbij. Ik heb het ook kunnen plaatsen waar nu dat mijn mama over laatst zei, want ze is, mijn mama was veertig toen ze van mij is bevallen dus 86 wordt die nu, ja, als het bij mij ooit mis gaat, ziet dat ge er zij en ik dacht oh nee, ik wil dat niet nog eens een keer....

MvdB: Maar ik begrijp dat wel, Ik begrijp het wel, want tenslotte moet ge het ook alleen doen om het zo te zeggen. Maar wat dat ik hier en nu vooral en ik denk dat dat komt met ouder te worden, als ge zie, de zorgen dat die mensen nu nodig hebben eigenlijk, Dan denk ik van, wil ik dat eigenlijk wel? Ge wordt zo afhankelijk, want dat is waar he, je gaat van de wereld zoals je er opkomt, met één verschil: als je geboren wordt is iedereen happy en ge ziet dat vooruitgaan. Iedereen wil voor je zorgen, maar in een ouderen inrichting? Niet veel die dat willen doen he. Ik heb met mijn moeder drie maand geleden naar het verzorgingstehuis naar huis gehaald, aar haar eigen thuis, niet bij mij thuis, maar ze heeft een alarm. De verpleging komt. S avonds ga ik haar boterhammen smeren voor s 'morgens en dan ga ik prikken, want ze heeft suiker. Maar ik weet ook dat het een kwestie van een paar maanden is en dan gaat die meer verzorging nodig hebben, want het is niet dat ze kanker heeft. Mijn pa had kanker en dat was een heel ander verhaal dan bij haar, zij is gewoon oud. Al twintig jaar al kwalen, maar die blijft maar zitten he. Maar met ouder te worden gaat ge ook beter relativeren en denk je van jongens, ik wil ook nog leven, niet? Twintig jaar geleden had je mij niet moeten zeggen he, oh nee, gaan gaan gaan en dat zal er altijd een beetje in blijven, dat gaat niet weg. Maar ja, soms moet je ook wel eens iets meemaken om effe....dat is he.

MvdB: Dus kijk dat was zo'n beetje mijn pad dat ik altijd bewandeld, belopen heb, maar nog geen minuut spijt van, echt niet. Nee, dat zeker niet. Ga ik dit nog vijftien jaar doen? Dat weet ik niet. Dat weet ik niet.

GW: Maar dat hoeft toch ook niet, want het is nu leuk.

MvdB: Het is nu leuk. En het past bij mij en ik doe dat graag. En ja, misschien zit ik binnen vijf of zes jaar, dan ben ik ergens de vijftig voorbij van hmmm, ik vind ook nog iets anders van mn leven. Ja, dat kan maar ik bekijk het dan wel.

GW: Toen jij begon bij Caterpillar, had je toen voorbeelden van mensen op een bepaalde positie waarvan jij dacht, zo zou ik, dat zou ik ook willen?

MvdB: Ja, echt, echt wel. En dat waren, dat waren bijvoorbeeld niet mensen van de site maar van het hoofdkantoor. Ik herinner mij nog goed xxxBaker, die man was toen, zo lang geleden, was hij al in de vijftig. En ja, ik vond dat ik vond dat zo een onwaarschijnlijke en sympathieke man, omdat ie zo een rust uitstraalde. Dus het gekke van de zaak is, ik was toen een eveke, een rood-blauwe om het zo te zeggen, nu ben ik al wat meer blauw dan rood denk ik, allez, minder fel rood en ik was toen een fel rode. en dan zoekt u op een bepaald moment naar een mentor, ik toch, die het tegenovergestelde is, Dat was ook een mens, hij was Business Involvement Director, was hij. En ik wist van op dat moment, dat voel je gewoon aan, ge weet waar ge goed in bent, ge zegt dat niet maar ge weet waar ge goed in bent. Ge weet van ik kan mensen aansturen, ge weet van ja ik weet hoe ik mijn operatie moet draaien, ik weet hoe ik naar mijn financials moet kijken. Maar Mia, zijt ge een

echte verkoper? Nee, ik ben eerder een farmer, ik bedoel daarmee ik heb een klant, die ga ik aan mij binden en die wil nooit meer weggaan. Ga ik een nieuwe klant binnenhalen, toen? Nee, want ik ben geen echte tafelspringer. Maar die kon dat wel. Die stond ook niet op tafel te springen, maar die had een manier van zijn en rust en ik heb, toen bij Caterpillar kon je om een mentor vragen, want dat was onderdeel van het plan. Ik heb die dat gevraagd en die heeft dat ook gelijk gedaan. En hij zei tegen mij van Mia, gij gaat ooit op mijn stoel zitten. Ik zei ik van Hallo, ten was ik supervisor en hij was toen Director en dus dacht ik van hmmm. Hij zei van jawel, op tijd en stond gaat dat komen, zegt hij. Maar ik heb er heel veel van gehad. Echt bijzonder veel aan gehad. En ik zag die ene keer op de maand. Maar die, dat zat in kleine dingen. Ik maakte een presentatie. Hij zei dan, ik zou het accent daar leggen. Die zat bij mij, erbij in QBRs, hij deed de intro en dan zei hij, de volgende keer doet gij de intro. En laat dat maar zacht overgaan. Ik ben die onwaarschijnlijk dankbaar. Voor mij was Caterpillar één van de beste leerscholen. DHL heeft dat wel verder opgenomen, maar meer van op afstand. Want dat was echt iemand. Ja, ik ga niet zeggen dat hij in een vaderrol had. Maar dat schoot wel iets van in. Want we hadden ook moeilijke klanten en dan die meeting was gedaan en iedereen ging naar huis en niet direct daarna maar s avonds belde hij ineens, t was lastig he, maar dat is een lastige man Mia. En weet je, die heeft mij toen de woorden gebracht en dat vergeet ik nooit meer. Ge komt ze altijd opnieuw tegen met een ander gezicht. En dat is waar, ge komt al die typetjes terug tegen, die brullers, die die roepers? Die kom je terug tegen.

MvdB: Alleen met een ander gezicht. En dan gaf hij daar een achterliggende, hij zegt, dat heeft daar mee te maken. En hij velde daar ook geen oordeel over. Het had dan een pastoor kunnen geweest zijn, he, die zei van ge moet er geen oordeel over vellen. Vaak kunnen die mensen er ook niet aan doen en is het ook een manier om om, die willen gehoord worden, die willen gezien worden. En als wij dan het signaal geven dat dat door rustig te zijn, dat die ook die aandacht krijgen, dan gaan die rustiger worden. Maar dat zijn signalen dat die mensen geven, dat zijn knipperlichten dat afgaan? Ik, echt, voor mij was ik dat de beste mentor ooit, daar ben ik nog altijd heel dankbaar voor. Want dat heb je nodig. IK was toen, Young Potential werd dat dan genoemd, maar dat is het beste, dat ge dan zo iemand hebt. Maar ge moet er natuurlijk ook voor openstaan. Maar ik had dat en ik ben die mens nog altijd zeer dankbaar. En die kon ook gewoon s middags langskomen en dan zei ie, kom op, we gaan eten, we gaan samen eten, en dan ging hij met mij een croque monsieur eten of een spaghetti. En dat was puur om mij duidelijk te maken dat uurtje, dat gaat het verschil niet maken. Ik had dat nodig. Echt wel. Ik ben blij dat hij er is geweest.

MvdB: En bij DHL had ik dan, daar zat ik ook in zo'n programma. Maar dat was dan voor Europees door te groeien. En daar, voor de eerste keer in mijn leven, ...maar dan echt he, dat is nu de CEO van DHL, John Scherders, en ik kreeg die aangewezen. Ik kwam thuis en ik zeg tegen mijn man, maar die gaat mij niets kunnen brengen, want dat is precies eenzelfde een als ik! Dat is ook zo ene! Ik heb dat tegen hem gezegd. Ik heb de stoute schoenen aangetrokken en ik zei, ik ga dat op een beleefde manier tegen hem zeggen John, ik heb zoveel respect voor u maar wij zijn heel veel gelijkend, natuurlijk zijt gij nog een pak slimmer dan ik, want dat is een heel verstandig mens. En die keek zo naar mij en zei, dat is goed, ik apprecieer dat jij dat zegt want inderdaad, dat was een waste geweest, want als gij dat zo aanvoelt, had dat een waste of time geweest. En toen heb ik toch terug iemand van Business Involvement genomen. Dat was echt een echte salesman. Die bij Caterpillar was sales én account management, maar dit was pure sales. Daar ben ik ook heel blij mee geweest. Maar je moet, ge moet dat. Vaak gaat dat bedrijf u niet. Ik vind dat niet altijd een bedrijf u koppelt met de juiste mensen omdat als ik rekruteer, ik ga vaak hetzelfde type rekruteren als ik zelf he. Maar het is de kunst van in uw team ja, dat dat complementair is. En vandaar. Ik hou van die DISC-oefening, of de MAIER, allez, of dat ge de ene pakt of ge pakt DISC of INSIDE, dat maakt niet uit. Maar dat is ook niet om iemand, want ieder profiel is goed, er is geen slecht profiel

MvdB: Maar is het belangrijk om in uw team een goeie mix te hebben. Van af en toe.. Ik heb bijvoorbeeld Dirk de Winter en dat is een heel andere dan ik of Monique. Die zegt dan stop, stop, nu eens efkes, data! Ik heb dat, ge hebt dat nodig. Je hebt dat nodig in dat team en daar vind ik die oefeningen zo goed voor, om zo een keer te voelen van...en dan begrijpt ge uw team ook beter. Want als ge weet, dat is een gele, of een groene, die moet u net iets anders aanpakken dan die rode of die blauwe.

GW: Maar die worden ook emotioneel over andere dingen of die reageren op andere triggers.

MvdB: Absoluut. En de ene zal, ik ben bijvoorbeeld rood blauw, ik heb heel weinig geel. Maar dat is dat verkopen he. En bijvoorbeeld als ge mij een mail stuurt van 20 lijnen, na de vijfde ben ik al gestopt. Da's, Luc ook, typisch zo'n profiel. Maar als mensen dat weten, dan gaan die mogelijk zo een epistel niet meer schrijven of die bellen. Als ik weet van dat is een groene en die heeft veel ...Ja, ik moet daar, dat weet ik ook, van ik moet bij mijn tekst een smiley zetten, en ik doe dat ook he. Want als ik begin te typen, dan zit ik helemaal in mijn hoofd en dan denk ik, ah, da's naar dn dieën, hier zet ik een smiley, want anders gaat die denken, oef, was is dat hier voor een mail. Dat kleine smileyke, dan weten die van oh, ok. Want die ontvangen anders. En dan merk ik dat het belangrijk vindt dat je in de plaats van die ontvanger zet. Daarmee van de week dat ik u gebeld had, wij hadden elkaar aan de lijn en de Luc belde mij en zegt ah Mia, waarom zei je nu zo specifiek dat Gertie dat moest oppakken, opvallend, is er iets niet ok? Huh? IK zeg alles is ok, ik ben super content, heb ik dat te hard gebracht? En als dat niet hard was, was dat in elk geval redelijk van valt u dat op? En toen dacht ik, ik ga u dat toch maar even vragen, want heb ik dat u nu te hard, dat was niets niet mijn bedoeling! Dat was eerder van, we hebben Gertie en ik ken ze allemaal zo beetje dus het handig dat we iemand hebben, dat dat overkoepelend....dus ik ja, ik sta er af en toe wel bij stil, sowieso. Maar ja, ik heb mentorschap gehad en ik ben er blij mee.

GW: Heb jij, bij Caterpillar, bij DHL, nu hier, het idee dat de manier waarop jij leiding geeft, dat dat niet alleen voortkomt uit ervaring, maar ook dat jij als vrouw daar andere dingen in meebrengt?

MvdB: Ik enk dat wel, ik denk dat wel. Ik denk dat wel. Ik denk dat ik...ja, hoe zal ik het omschrijven. Ik denk dat ik er onbewust wel rekening mee houd van de gevoeligheid bij mensen. Ik ben bijvoorbeeld. Ik heb mijn karakter en ik ben geen koffieautomaat-praatster, dat ben ik niet, maar ik uhm. hoe zal ik het zeggen. Ik ga niet s 'morgens zeggen, ik drink geen koffie maar als ik er dan ben, Hoe was uw weekend? En dan dat..dat doe ik niet, om, ik ben zo niet. En omdat ik daar ook niet echt zo de Added value van zie. Maar als ik zie dat iemand stil is, dan ga ik wel eens zeggen van, alles ok? Hoe gaat het met u? Is er iets waar ik bij kan helpen? Wilt u er over praten? Waar dat dek ik een man veel directer in is he..Wat is er? Omdat ik zie dat niet iedereen wil daar altijd ook over praten. Maar ik vind het wel belangrijk als er bij mensen iets speelt dat ik dat weet, dat ik daar rekening kan mee houden. Want als ik het niet weet, kan ik er ook geen rekening mee houden. En ik zeg ook wel tegen mijn mensen, want dat heeft meer met mijn profiel te maken dan met mijn vrouw zijn, van Mannen, als er iets is en ge hebt mij nodig, neem me dan efkes apart in een kantoor. Want als ge mij in de gang passeert en ik zeg alles is goed? En gij zegt ja,ja, dan riskeert u dat ik niet doorheb dat die Ja Ja dat dat niet ok is. Omdat ik zo snel leef, als u snapt wat ik bedoel, maar als iemand mij dat zegt: heb je een minuutje, maar dan heb ik dat ook gewoon, dan hebt u me ook helemaal. Maar ik denk dat ge daar als vrouw een andere gevoeligheid in hebt. Wat dan mij soms mateloos stoort zijn seksistische opmerkingen. Dat doen ze allemaal he. Ik vind dat gewoon niet van niveau. Dat vind ik niet ok, maar het gebeurt wel.

GW: Je hele werkende leven lang al?

MvdB: Ja, overal. Bij gelijk dat wie ik kom zie ik dat zelfde terugkomen. Dat ik denk van: is dat nu nodig? Ik vind dat ge als...en dat hangt ook een beetje van de persoon af, dat ge...wij zeggen toch óók niet tegen mekaar als we na een meeting naar buiten gaan, ja, dat was een knappe. Wij doen dat niet. Wij doen dat gewoonweg niet. Dat gebeurt he. En dan denk ik van, maar waarom doet ge dat nu? En dan wel. Dat ervaar ik wel heel vaak. Dat ik al zeg van hier gaan we weer. Of dat ze dan zo'n appje doorsturen, dat dat heel vrouwvriendelijk is. Ik geef er geen commentaar op en ik lig er niet van wakker he, voor alle duidelijkheid. IK heb er geen last van maar het gebeurt wel. En als dat dat gebeurt, dan denk ik van alle jongens, come on. IK vind dat laag. Alle, persoonlijk. En dat gebeurt op alle niveaus. Ja, echt wel. Dat heeft precies iets wat sterker dan hunzelf is. Maar ik denk dat dat te maken heeft met een soort van machogedrag denk ik. Mannen onder elkaar, wij vrouwen doen dat echt gewoonweg niet. Maar ik denk dat die zich er ook niet bij stilstaan, af en toe is er dan een bij die zegt, euh jongens, er zit nog wel een vrouw bij. Dan denk ik, alle, er is dan op z'n minst nog iemand dat vindt van hee. Dus er zijn er wel die dat dan vaststellen en ik laat dat ook niet merken, ik ga dat niet veranderen door er iets op te zeggen en voor de rest heb ik daar weinig last van. Want dat is het enige waarvan dat ik zo zeg van alle, weet je. Maar dat ziet ge ook overal, ook buiten het bedrijf. alleen zou je dat soms van bepaalde niveaus denken van Ah hier wil je dat niet hebben, maar dat zie je overal. Maar dat moet je dan ook weer kunnen plaatsen he. En je moet ook niet te kleinzerig zijn of niet te gevoelig zijn.

GW: Nee, dat ben ik met je eens. En tegelijkertijd zegt het iets over het feit dat ze jou niet alleen als functionaris zien en daar hangt wel een waardeoordeel aan.

MvdB: Ja, da's waar, da's waar. Ja, dat klopt.

GW: In die zin juist als het op, in de hogere regionen gebeurt denk ik, dat is dus eigenlijk hoe je naar alle vrouwen in je bedrijf kijkt.

MvdB: Ja, ja, misschien wel.

GW: En dat doe je niet bij je mannelijke werknemers.

MvdB: Voila! Dus er zal altijd wel ergens een verschil blijven. Maar dat gebeurt niet meer elke week he, dat gebeurt op die momenten dat het er wat losser aan toe gaat en dat men uit de rol valt, als je snapt wat ik bedoel. . Dan zie je dat vooral. Maar voor de rest. En misschien ja, ik ben nog wel iemand dat ik vind dat belangrijk dat er vrouwen op bepaalde functies terecht komen omdat wij zorgen voor balans, wij zorgen daar echt wel voor, voor dat evenwicht. Op allerlei fronten vind ik gewoon nou ja, in een meeting voelt ge of dat er vrouwen aanwezig zijn of, dat ge alleen of wel met twee vrouwen bent. Dat voel je gewoon.

GW: Dat heb je ook echt ervaren. De meeste van jouw collega's waren mannen denk ik?

MvdB: Ja, maar als er dan Finance of HR bijkomt, dan komt daar toch een zekere rust, iets meer rust in, om het zo te zeggen. Alle, in meetings ben ik van nature stil. Omdat ik vooral. Ik heb er zoiets van. Als ge een overleg hebt dat vooral informatie delen is, dan zijt ge er om te luisteren. Als het een workshop is dan zit u er om te praten, is het een meeting dan komt u met een voorstel. En sommige mensen, van die mannen die zeggen dan van alles ok? Ja. Maar ge zijt zo stil! Ja, ik

ben aan het luisteren, want je moet soms ook luisteren naar mensen! Ja ja, maar je moet ook af en toe iets zeggen. IK zeg, als het nodig is zal ik het ook wel zeggen. Maar je moet niet praten om te praten en ik praat alleen met een doel. Zo zit ik gewoon in mekaar. En dat krijg je dan soms we eens een keer maar,..voor de rest...ik heb mij nog nooit nooit in geen enkel, niet bij CAT, niet bij DHL, niet hier, nog nooit ongemakkelijk gevoeld, nog nooit, niet op de site, in Nederland niet. Ja, bij vakbonden soms wel, dat wel, maar omdat die persoonlijk gaan en dat vind ik niet kunnen.

GW: En dat is dan zeg maar persoonlijk op Mia de site manager of de business unit manager of Mia als ...

MvdB: Nee, op persoon! Een voorbeeld, onlangs had ik in gesprek, maar dat is wel een persoon waar dat ik van denk van die spoort echt niet. Die die zei letterlijk tegen mij. Ge hebt onlangs een gecashed he. Ik zei, excuseer, waarover hebben we het? Ja, uw vader is toch gestorven? Dat doet ge niet he! En toen dacht ik..dit is, met alle respect, dit is mijn privé. Ja, maar ik weet waar uw ouders wonen. Creepy, he, dat is echt creepy. Want jullie zijn daar toch met verbouwingen bezig? Neen. Maar dan nog. Het gaat hier over jou, niet over mij. Dat was een eerste keer in mijn leven dat ik dat heb meegemaakt. En dat voelt niet goed aan, want ik ben thuisgekomen en ik zei tegen mijn man, ik zeg huh? Dat is puur vilein, die willen boven u komen staan van ik weet iets van u en en dat zegt meer iets over die persoon he. Maar op dat moment zelf moet ge dus wel een lijn trekken he, van hier gaat ge niet over. Maar dat ge dat allemaal durft zeggen. Maar dat is gewoon weten van, daar ga ik ze mee raken en dan gaan we het minder hebben over inhoud. Beetje jammer he. Zo zijn mensen nu eenmaal, daar moet je ook meer om kunnen. Maar toch, ik kan thuis goed ventileren, en dat is veel waard he, als ge zo iemand hebt dat ge daar af en toe nog iets tegen kunt zeggen. Dat moet he.

GW: Dank je wel en dank je wel ook voor je openheid.

MvdB: Zoals ik al zei, zo ben ik gewoon, what you see is what you get en dat duurt het langst.

Interview D09

GW: Het is een deeltijd master, waarbij tot een aantal maanden geleden er twee, drie avonden in de week colleges gegeven werden dus van zeven uur 's avonds tot tien uur 's avonds. Dat is best wel pittig. In Rotterdam en ik woon in Utrecht, dus een klein stukje rijden ook. Maar goed, met het ingaan van het afstudeerproject werd dat sowieso wel minder want dan heb je gewoon geen lessen meer. In combinatie met een full time baan en daarnaast dan natuurlijk nog studeren, lezen, projecten, opdrachten en tentamens.

VdW: En dan ook nog een huishouden?

GW: Gelukkig niet. Nee, ik woon alleen, heb geen kinderen, dus dat scheelt.

VdW: IK heb een vriendin en die heeft dus een gezin en heeft dit ook gedaan, precies wat jij ook doet. En dan denk ik, hoe doe je dat allemaal? Ik vind het knap!

GW: Plannen en heel graag willen!

VdW: Ja, dat zei zij ook, gewoon er voor gaan. Maar goed, als je dan met kinderen en een man, die moet er ook een stevige handje bij bijdragen. Maar knap, leuk.

GW: Het is gewoon heel erg leuk om te doen en je ontmoet hele leuke mensen die je anders ook nooit ontmoet had, uit bedrijven waar je anders nooit van had gehoord, het verbreedt je horizon eigenlijk. De groep alleen al. De medestudenten alleen al, dat is het bijna al waard. En dan moeten de colleges nog komen. Dus nogmaals, dank je wel voor je tijd en dat je mee wilde werken. Ik doe dus een Master Bedrijfskunde. Ik studeer af in management van verandering. Dat is een van de richtingen binnen bedrijfskunde. En mijn focus ligt op vrouwelijke leidinggevendenden in een voornamelijk mannelijke omgeving, waarbij ik, toen ik het personeelsbestand van XPO uitdraaide, denk ik best wel een goed bedrijf voor heb uitgekozen, want het

VdW: Want hoe lang zit jij bij XPO?.

GW: Ik ben in maart 2017 begonnen dus drie jaar.

VdW: Jij draait al even mee.

GW: Ja, ik ben oudgediende inmiddels, met drie jaar. Want wanneer ben jij begonnen?

VdW: Anderhalf jaar geleden.

GW: Nou, dan ben je een reguliere werknemer .

VdW: Ja het gaat hier heel snel. En vooral ook deze locatie, dit is wel een hele jonge locatie. En wat jij zegt, man vrouw, als je hier, als je nu de vloer op kijkt, zie je best veel vrouwen hoor.

GW: Ja, dit, Tilburg, dit is echt een uitzondering op de regel.

VdW: Jij zal betere cijfers hebben dan ik, dat weet ik ook niet precies, maar het is goed verdeeld hier, en in het management, het leidinggevend kader, is het hier veel vrouwen.

GW: Maar dat is echt een uitzondering hier.

VdW: Ik had dat zelf ook nooit eerder meegemaakt. Ik heb ook altijd in de logistiek gezeten, dus ik vond het wel grappig dat je daar mee kwam. Toen dacht ik ja, maar dit is echt de eerste locatie waar veel meer vrouwen zitten dan waar ik eerder heb gezeten.

GW: Maar dat is ook wel...Estelle is hier op een gegeven moment begonnen, Maaike begon in dezelfde tijd en ik heb zelf een beetje het idee dat dat met, elke keer als Estelle zeg maar een nieuwe positie innam, dan werd de onderkant werd eerder gevuld door vrouwen dan door mannen. In ieder geval door capabele mensen. En dat waren vaak vrouwen ook. Dus de afgelopen twee jaar is dat hier ook behoorlijk veranderd.

VdW: Wat toen ik begon, toen was Estelle nog niet mijn leidinggevende. Ik ben net begonnen toen, net voordat zij site manager werd. Dus toen hadden we nog wel een mannelijke site manager, daar ben ik trouwens niet eens door aangenomen, hahah! Lianne en Luc, die hebben me aangenomen.

GW: Ja, binnen HR, HR is wat dat betreft weer een aparte hoek.

VdW: Ja, ik vind alles af en toe een aparte hoek, ik ben overal elke keer aan het zoeken, merk ik, niet alleen bij HR maar overal. Ook qua, vanuit head office, ..IK had net bijvoorbeeld voor het eerst Wilfred aan de lijn, de nieuwe procurement manager. En dan denk ik waarom, waarom komt dat niet op voorhand allemaal al naar me toe, Waarom moet ik daar zelf allemaal achteraan bellen? Maar dat ben ik intussen gewend. Na anderhalf jaar en dan weet je gewoon...dat was vanaf dag één was het zo. En het is nu nog steeds zo. Je bent er aan gewend intussen.

GW: Ik bedoel, je mag ook heel veel dingen doen zoals je het zelf wilt doen. Simpelweg omdat er niks is.

VdW: Er is denk ik heel veel, maar wissels van de wacht. Ja, die heeft ook weer een bepaalde standpunt, of die, ja, weet je, die heeft iets gecreëerd e iemand anders moet dat overnemen en dat wordt nooit volledig 100 procent volledig overgenomen, nou ja, goed, ik hoef het jou niet te vertellen.

GW: Nee, en zeker niet op de positie waar Wilfred nu zit. Het is de derde procurement manager in drie jaar. Ja, en iedereen die er zit die heeft.

VdW: HO eens even, binnen anderhalf jaar. Ik zit hier anderhalf jaar en ik heb. Ik ben begonnen met Bas, toen Remco en nu Wilfred, er heeft zelfs nog een interimmer tussendoor gezeten volgens mij dus eigenlijk...moet je kijken, hoe een kort tijdsbestek dat is.

GW: Dat klopt, maar Bas heeft er één jaar gezeten, Remco heeft er een jaar gezeten en nu is Wilfred er, dus van uit die... Maar goed, die hebben allemaal eigen visies, eigen plannen. Maar binnen een jaar maak je dat niet af. Dus die laten allemaal half werk achter waar iemand anders weer...nou ja, wel of niet mee doorgaat.

VdW: Ik denk altijd je hebt wel drie jaar nodig om echt te aarden, he, het eerste jaar moet je er een beetje inkomen, tweede jaar dan ga je het echt doen, dan snap je het, dan weet je het reilen en zeilen en dan maak je het je eigen en het derde jaar kun je nog effe knallen zeg maar. Maar ja, die tijd heb je gewoon nodig, als je die drie jaar niet volmaakt dan is het net niet af. Dan moet je toch minimaal op een positie zitten. En wil je dan weer verder groeien of stappen maken of whatever.

GW: En helemaal binnen dit bedrijf.

VdW: Want het gaat soms zo snel.

GW: Als je hier je eigen anker niet slaat, een ander doet het niet.

VdW: Ja, het kan af en toe wel heftig zijn hoor. Dus je moet er wel een beetje voor gemaakt zijn, het moet je liggen. Maar goed, na ruim anderhalf jaar....ik denk ruim, een jaar en negen maanden al weer. dus dat schiet lekker op! En jij ook dus? Waar heb jij hier voor gezeten?

GW: Ik was customer service manager in Nieuwegein. Op de vers-vestiging. Dat heb ik twee en een half jaar gedaan. En toen ben ik gevraagd voor deze functie. Vorig jaar oktober ben ik begonnen. Dat kwam voor een groot deel vanwege de WAB, de invoering van de wet arbeidsmarkt in balans. Wat nogal heftige impact had kunnen hebben op onze grote flexibele schil, maar ook omdat,,,we hebben vier raamovereenkomsten met uitzendbureaus. Daar geven we volgens mij tussen de 50 en 60 miljoen op jaarbasis aan uit, en er is niemand, er was niemand binnen de organisatie die zich daar dedicated mee bezighield.

VdW: Dat is het he, je moet aandacht daarvoor hebben. Dat merk ik bij alles, zolang je maar een deel daarin stopt, dan krijg je het nooit volledig voor elkaar. Dat is wat we met z'n allen af en toe zó, dat zitten we elkaar allemaal na te jagen en te chasen en je moet van alles, maar gewoon..het is goed dat er dan aandacht voor nu, vanuit jouw functie. Want heb jij een team onder je dan?

GW: Met een stippellijn. Dus ik heb geen directe, geen direct leads, maar ja, de workforce coördinatoren op de grotere sites, daar heb ik heel intensief contact mee. Dat is Dirk hier, Roger in Nieuwegein, Antoine, en ja die doen op site niveau wat ik op landelijk niveau doe. Dus het is heel goed om die lijnen heel kort met hen te houden.

VdW: Ok, dan kan ik het ook een beetje in context plaatsen. Dus echt de contacten met de uitzendorganisaties, zeg maar.

GW: En het chasen van de performance, dat is iets waar we dit jaar ook mee zijn begonnen.

VdW: Dan heb je trouwens wel een heftige functie als ik er zo over nadenk!

GW: Leuk joh! Het is echt leuk!

VdW: Met alle uitzendorganisaties, . Als ik hier zie, oohh, al die uitzendkrachten, wat in en uit en...best een heftige functie dan!

GW: IK heb met de dagelijkse planning niks te maken he. Het gaat er alleen wel om op het moment dat een bureau hier 2, 3, 4, 5 dagen of soms weken achter elkaar niet kan leveren, ja dan, dan moeten we, dan kom ik wel in beeld, want dan gaat er getrokken worden aan, jongens ok. Wat is er aan de hand? Wat ga je er aan doen? En dat gaat verder dan dan alleen de eerste paar zetten hier on site over het directe probleem.

VdW: Ik hoor de uitdagingen altijd een beetje langs de zijlijn. Ik heb er zelf weinig mee van doen. IK werk helemaal niet met uitzendkrachten. Nee, op dit moment niet. Interimmers tot voor kort, maar die heb ik overgedragen, mijn functie is iets gewijzigd. IK weet niet of je dat meegekregen hebt?

GW: Weet je wat we beginnen even weer helemaal vooraan. M'n telefoon staat al aan, maar is het ok voor jou als ik dit gesprek opneem?

VdW:Ja natuurlijk.

GW: Sowieso is het de opzet van het interview, het idee is dus om met jou te praten over jouw ervaringen als vrouwelijke leidinggevende en ook uhm, welke rol rolmodellen daar bij gespeeld hebben. Dus hoe zit je, hoe ben je gekomen waar je nu zit en hoe is het pad daar naartoe geweest? En ik heb grofweg 5 stappen in het gesprek. Iets over je jeugd en je opvoeding, je opleiding, je carrière keuze, loopbaankeuzes, vorige werkgevers en dan uiteindelijk komen we bij XPO terecht. In de praktijk loopt alles door elkaar heen, maar dat zijn wel een beetje de de vijf rode draden in het geheel.

VdW: En heb je dan een soort van onderzoeksvraag?

GW: Mijn onderzoeksvraag is... Welke, niet zozeer welke rol rolmodellen spelen, maar wel, als je een keuze maakt om in de logistiek te gaan werken, wat dan, uiteindelijk hoe je daar terecht bent gekomen en hoe je functioneert als vrouwelijke leidinggevende in een door mannen gedomineerde omgeving. En die rolmodellen voor mij is echt, hoe kom je erbij om te gaan werken in een omgeving waar je jezelf nauwelijks herkent? Want: allemaal mannen. Over het algemeen niet direct iets waar je in je jeugd als vrouw snel mee in aanraking komt, dus dat is de rode draad daarin. Dus mag ik beginnen met vragen hoe oud je bent.

VdW: Ik ben 37. En jij?

GW: Ik ben 48. Dat is wel heel fijn, dat is de eerste die het vraagt ook!

VdW: IK vind altijd, als dat soort persoonlijke vragen gesteld worden dan stil ik ze ook terug. Maar goed, ik krijg waarschijnlijk meer persoonlijke vragen dus ik zal ze niet allemaal terug stellen.

GW: Ik weet niet hoeveel tijd je hebt voor het interview want dan wordt het wel een stuk langer dan gepland hahaha. En wat voor soort gezin kom je?

VdW: Ik kom uit een liefdevol, warm, stabiel gezin. Heerlijk. Heel saai, eigenlijk heel saai. Een vader en moeder. Ze zijn al jaren bij elkaar, getrouwd, voordat ik kwam. Ik heb een zusje. Dus het merendeel in het gezin was vrouw inderdaad, maar wel ook een vader, als rolmodel gehad, gewoon een echte vader, een echte man. Vakman, werkt veel met zijn handen. En de vrouwen waren ook gewoon echt vrouw. Dus om een beetje terug te komen op waar je onderzoek naar toe uitgaat. Dat is de basis, gezond en wel iedereen. Geen, eigenlijk een extreem gezond en liefdevol gezin. Ik denk als ik het zelfs vergelijk met anderen, want ik heb natuurlijk mijn medewerkers, ik hoor heel veel wat er speelt in mensenlevens. Dan denk ik jeetje, ik heb het maar getroffen. Ik heb het echt getroffen. Wat dat betreft mag ik heel gelukkig zijn en dat ben ik ook. Dat ben ik ook absoluut, dus niks op aan te merken, gewoon helemaal goed, heel saai.

GW: Wat deden jouw ouders? Jij zei je vader was echt een vakman, of is echt een vakman?

VdW: Ja, die zat in de verwarming, die was loodgieter, leidinggevend is hij ook geweest. En mijn moeder was huisvrouw. Die heeft wel wel wat gewerkt, maar het was niet, dat was verder eigenlijk niet echt nodig. Ze heeft af en toe voor de fun een beetje er bij gedaan, dan stond ze weer een keer in de winkel, dan stond ze weer ergens in te pakken. Maar eigenlijk meer voor erbij dat ze wat te doen had. Maar voornamelijk het huishouden eigenlijk, dus echt het oude oude standaard rollenpatroon. Koken is ook één van haar hobby's bijvoorbeeld. Dus ja, dat deed ze ook geweldig, en wij genoten daar met z'n allen gewoon van.

GW: En jouw zusje is jonger?

VdW: Ja, die is vier jaar jonger.

GW: En de lagere school en middelbare school. Wat heb je gedaan?

VdW: Ja ook gewoon een, ook heel saai traject heb ik eigenlijk gehad, gewoon alles heel netjes op elkaar aangesloten. Ik heb, de basisschool ben ik gewoon netjes mee begonnen. Eén basisschool altijd gehad, altijd in dezelfde stad gewoond, een vaste vriendinnengroep, ik heb zelfs nog een vriendinnenclubje van de basisschool. Nou, vervolgens naar de middelbare school, havo vwo gedaan, uiteindelijk havo gaan doen want dat lag me toch beter, VWO was dan net iets te hoog gegrepen. En ook daar weer een hele vriendinnenclub aan overgehouden. Heel rustig allemaal. Vervolgens HBO gedaan, Commerciële economie heb ik gedaan en... Toen was ik nog relatief jong, want ik heb alles heel kort achter elkaar gedaan, dan was ik denk ik 20 20 21, was ik volgens mij en toen was ik al klaar en toen wist ik het allemaal niet. Wat ga ik nu doen? Ik ben al helemaal klaar, ik kan, ik kan, ik kan gaan werken. Maar ik wist het allemaal nog niet zo goed. Nagedacht over het buitenland om daar iets te gaan doen. Toen dacht ik, nou weet je wat, ik ga eerst gewoon eens werken. Nee, wacht even, ik heb nog zelfs universiteit ook nog geprobeerd. Dus ik dacht nou misschien moet ik een verkorte universitaire studie er achter aan doen. Maar toen werd het leven wel een heel groot feest, want toen ging ik op kamers en daarvoor had ik alles uit huis gedaan. Dus alles was stabiel. Alles werd voor me geregeld, betaald, rijbewijs, allemaal heel makkelijk, ik heb een hele makkelijke jeugd gehad. Het is grappig nu ik het er zo over heb, dat ik denk jeetje, leuk om mezelf zo weer te horen van wat ik in mijn jeugd heb gedaan. Maar goed, universiteit dus nog geprobeerd maar toen moest ik gaan lenen, want ik ging op kamers. Ik kon er niet meer naast werken, want het was echt heel intensief, omdat ik dat in twee jaar wilde proppen allemaal en ik merkte dat mijn school daar onder leed, ik kon me toch niet volledig....ik moest werken, ik moest met geld... En ik. Ik vond het allemaal. Ik ben iemand die houdt van wat stabiliteit. Het werd heel kriebelig, dat ik moest lenen, vond ik helemaal niks. School was natuurlijk al heftig en ik dacht hoe ga ik dit allemaal, hoe ga ik dit allemaal voor elkaar krijgen. Dus of ik moest echt een tandje bij en ik moest gewoon dik gaan lenen. Of van mijn kamer, van mijn woning af en weer thuis gewoon wonen maar dan heel veel gaan reizen. Uiteindelijk heb ik besloten om dat niet af te maken. Dus heb ik na een half jaar gestopt. Toen ben ik wel op kamers gebleven, maar toen ben ik gaan werken en dan komen we terug bij dat punt, toen stond ik dus weer op het punt van. Wat ga ik nu dan doen? Ga ik nog naar het buitenland? Nou, dan moet ik daar eerst voor werken. Ik had wel al een goede basis, maar ik wil wel een extra extra basis hebben om de wijde wereld in te trekken. Toen ben ik in de logistiek tijdelijk begonnen als facility assistent.

GW: Hoe kom je daar terecht?

VdW: Volgens mij was dat via een uitzendbureau, Tempo Team? Manpower, Manpower was dat.

GW: En bij wat voor een bedrijf?

VdW: TNT Logistics. En in die periode ging ook mijn hele, mijn extreem lange relatie ging uit. Ik zat op kamers, ik begon met werken, ik had ineens geld, ik kon alles doen wat ik wilde en toen had ik helemaal niet meer de behoefte om naar het buitenland te gaan. En toen ben ik daar mijn werk carrière gestart. In de logistiek. Per toeval. Ik heb daar helemaal niet bewust voor gekozen, dus ik ben er zo ingerold en ik ben verder gerold. Met als basis dus een commerciële economische studie, als achtergrond. Maar ik heb er niks meer mee gedaan, uiteindelijk. Ik ben het facilitaire vak gegaan en ik heb zelf tussendoor ook quality management gedaan. Daar heb ik ook mezelf doorheen gewerkt, door middel van cursussen, ervaringen vanuit mensen, ik heb hele goede begeleiding gehad, ook vanuit TNT Logistics toentertijd en CEVA Logistics. Tot dat ik dacht van ja, ik werk nu al heel lang bij eerst TNT en toen CEVA Logistics, ik wil eens wat anders. EN toen ben ik bij XPO terecht...Daar ben ik zelfs volgens mij zelfs benaderd, want ik had mijn account, ik had toen mijn account, ik had nog geen LinkedIn, die heb ik toen open gezet. Ik was zelf nog niet heel actief op zoek, maar toen ben ik wel benaderd door XPO. En toen dacht ik: IK ga het doen, ik ga gewoon....terwijl ik het, ik had het eigenlijk voor elkaar. Ik had alles voor elkaar, maar ik hoorde die uitdagingen die er hier waren en ik dacht, daar wil ik wel aan mee werken. En nu zijn we anderhalf jaar verder en ik heb zo vaak momenten dat ik denk, wat heb ik ooit gedaan? Waarom ben ik ooit weggegaan waar ik het zo goed voor elkaar had? Dus die uitdagingen heb ik dubbel en dwars terug gekregen, die heb ik, tot op vandaag nog. Dus dat was even in een notendop mijn loopbaan.

GW: Waarom koos je voor commerciële economie? Weet je dat nog?

VdW: Ik ben toen naar....van die beurzen geweest, van die studiekeuzedagen, en dat lag mij toen heel erg. Ja, waarom? Ik was toen 16, 15 16. Toen heb ik die keuze gemaakt. Ik begon er aan en ik weet nog in dat de eerste jaar waren er heel veel mensen uitgevallen omdat het dus toch niet de juiste keuze voor hen was. Maar mij lag het wel. Ook de mensen, het type mens denk ik dat daar zat, de omgeving, de vakken. Dat sprak me allemaal aan. Ik had altijd gedacht dat ik misschien ergens in de reclamewereld terecht zou komen, zo iets of projectmatig bezig zou zijn, om iets in de markt te zetten. Een soort productmanagement, dat had ik in mijn hoofd en ik ben er nooit meer in terechtgekomen. Ik heb nog vaak gedacht van wil ik die switch nog een keer maken? En ik heb er wel eens naar gekeken. Uiteindelijk toch nooit meer, is het er nooit meer van gekomen. En ben ik hier, ben ik hier in gebleven. Ik ben, echter het is nooit een bewuste keuze geweest waar ik nu zit, maar ik zit er en ik doe mijn ding en ja, op zich..

GW: De overstap van Ceva naar XPO, naar een waarschijnlijk een iets andere functie, maar dat is wel een bewuste keuze geweest.

VdW: Ja, ja, heel bewust. Juist om mezelf weer verder te ontwikkelen. Ik merkte gewoon van. Ik zit hier té lekker op mijn stoel. Ik heb het té goed voor elkaar. Er moet weer iets geprikkeld worden bij mij, dus daarom heb ik de overstap gemaakt.

GW: Heb jij op het HBO, heb jij stage gelopen? Ook bij het soort bedrijf waarvoor je toen nog dacht daar kom ik uiteindelijk terecht?

VdW: Ja, klopt.

GW: Waar heb je stage gelopen?

Ik heb als eerste stage heb ik bij een koffieautomaten leverancier gelopen. En dan de concurrenten van Maas, dat heette toen de Koninklijke Olland, dat is nu Selecta geworden. Concurrentie onderzoek gedaan dus daar kwamen bijvoorbeeld die Maas Automaten, Douwe Egberts en al dat soort dingen kwamen voorbij. Toen zat ik op de marketing slash product management afdeling. Dat vond ik wel heel leuk toen ook als ik er nu aan terugdenkt, deden we ook fotoshoots voor reclamecampagnes en hele leuke dingen. Dus dat was mijn eerste stage. Concurrentie onderzoek. En daarna heb ik bij Philips gezeten, Philips Lighting. En daar deed ik onderzoek naar de Decision maker van lamp vervanging. En dan in de totaliteit van een pand. Stel, je hebt in een pand verschillende partijen zitten, wie besluit dan dat in dat pand, bijvoorbeeld een publieke ruimte of whatever, dat dat in één keer vervangen gaat worden. En daar zie je al wel een kleine connectie he, richting facility! Dus ergens zal dat ook wel van invloed zijn geweest, ja...leuk, zo'n gesprek, dan kom je nog eens ergens achter!

GW: E qua samenstelling van jouw jaar, of van jouw klas en van je docenten? Fiftyfifty man vrouw of?

VdW: Ik moet graven joh, maar dat is lang geleden! IK denk het wel hoor, jij bedoelt op het HBO? Jeetje zeg, dan moet ik echt heel ver graven, wat dat fiftyfifty? Nou, dat vraag ik me af. Mijn samenstelling in de klassen wel. Commerciële economie is wel goed verdeeld. Je zag wel echt een verschil tussen de wat meer technische vakken, zoals bouwkunde bijvoorbeeld, dat was wel echt meer een mannenhoek. En bij mij zag je wel een goeie verdeling hoor, dat was wel meer meer fiftyfifty. Dan zag je dus de sociale kant, de zorg, dat was wel wat meer vrouwelijk. IK weet niet hoe dat hedendaags, ik denk dat zal ongeveer nog wel hetzelfde zijn? Maar de leraren, da's wel een hele goeie. Ik denk wel iets meer man. Volgens mij was het meer man en ook op de universiteit. Het zijn...jawel dat was meer man volgens mij. Ik durf het niet.... Ik durf het niet in aantallen uit te drukken. Maar wat me bijstaat is toch meer man. Ja, volgens mij wel. De middelbare school niet, middelbare school was meer verdeeld volgens mij, volgens mij was het daar ongeveer fiftyfifty. Ik had een wiskundeleraar, aardrijkskunde leraar, maar voor Nederlands had ik wel weer een docente toen.

GW: Talen vakken zijn vaak de vrouwelijke docenten.

VdW: Grappig zeg, ik moet echt heel erg nadenken, Dit soort vragen stelt niemand mij!

GW: Voor mij hangt dit samen met de mensen waar je mee opgroeit en zeker in je vormende jaren. Dat zijn ook wel, dat wordt een beetje je beeld van de wereld. En als daarin de leidinggevende figuren of de autoritaire, autoritatieve figuren alleen maar mannen zijn, dan is dat iets wat je onbewust opneemt als de manier waarop de wereld in elkaar steekt. En wat ik interessant vind is, hoe kom je er dan uiteindelijk zelf toe om toch zelf leidinggevende te worden? Want tja, dat is niet iets wat je in je dagelijks leven meekrijgt, bij wijze van spreken.

VdW: Nou, mijn man zegt nu af en toe van je bent niet op je werk he! Tegenwoordig, vooral sinds dat ik bij XPO zit, dan zeg ik oh nee, sorry schat! Dat is dan het makkelijkst.

GW: Uiteindelijk is het, dat vind ik dan dan interessant, blijkbaar komt er een moment waarop je denkt ja, ik heb, ik wil toch....Ik wil iets te zeggen hebben of ik wil iets beslissen of ..en ik wil dat zelf doen. Ik wil dat niet door een ander laten doen. Nou ja, blijkbaar, als ik om me heen kijk, ben ik de enige die dat zou kunnen. Dus ga ik dat maar doen. En dat is een ander pad dan wanneer je van jongs af aan om je heen kijkt. Het hoge aandeel vrouwen in de zorg bijvoorbeeld. Ik kan me voorstellen dat als je als man naar een ziekenhuisafdeling of een verzorgtghuis kijkt, naar de personele samenstelling, dat je dat niet direct aanspreekt. Want allemaal vrouwen. En dat werkt ook door richting leidinggevende posities of werken in een sector waar voornamelijk mannen werken, zoals in de logistiek.

VdW: Ik merk het nu heel erg bij mijn dochter op school, daar is het, was het eigenlijk allemaal vrouwen. Ik heb dat vroeger nooit zo gehad. Bij mij was het ook op de basisschool meer verdeeld, ook man -vrouw. . En nu is er sinds kort, een aantal maanden, is er een jonge man bijgekomen. Ik vind het echt heerlijk. Jeetje, dat had die school echt nodig zeg. Ja, maar daar brengt een andere stijl. Brengt een andere aanpak, een andere manier van denken, een andere manier van communiceren. Ik denk dat het allebei ook belangrijk is om mee te krijgen. Wil nog niks zeggen over hoe zich dat eigenlijk uit denkt ik. Ik heb

een vriendin die is bijvoorbeeld alleen opgevoed door de moeder, niks van te merken. Ik heb andere vrienden waarvan ik denk, nou euh, stel je eens niet zo aan, maar die hebben dan wél een vader en een moeder. Maar misschien was die vader ook nooit thuis. Dus dat zegt ook eigenlijk helemaal niks.

GW: Maar een vaderrol en een rolmodel, echt iemand waarvan je denkt oh, maar dat..dát kan dus blijkbaar ook. Echt iemand die je de ogen opent voor iets nieuws of iets anders. Of iets waar je heel erg in herkent bijvoorbeeld. En voor mij, maar ik doe bedrijfskunde en geen psychologie natuurlijk, is dat nog iets anders dan je vaderrol. De reden waarom ik vroeg naar jouw gezinssamenstelling was omdat ik ook benieuwd ben als je in een gezin opgroeit met zowel broers als zussen, wat gebeurt er dan in zo'n gezin als je op een gegeven moment bepaalde ambities uit of aangeeft dat je bijvoorbeeld wiskunde heel erg leuk vindt? Of samen, je hebt een broer die even oud is en jullie willen allebei naar het vwo? Wie van de twee wordt dan gestimuleerd om dat te doen? Of allebei? Maar weet je, daar begint het vaak al. Dus in dit geval heb jij geen broer, maar het is ook, ook de mensen die ik gesproken heb die bijvoorbeeld wel uit een gezin komen met zowel broers als zussen. De ene zegt ja, ik, ik heb dat inderdaad wel gemerkt, mijn broers mochten meer.....

VdW: Maar ik denk dat dat ook met leeftijd te maken heeft. Ik ben natuurlijk de oudste in het gezin. Dan neem je al vaak het voortouw. Denk dat dat ook een rol speelt. Dus of ik nu een broertje of zusje had, mijn broertje had dan meer gemogen, dat weet ik zeker. Maar ik ben toch de oudste dus je neemt toch een soort, ja, leidersrol misschien wel aan? Denk ik? Ik merk dat ik het zelf ook al zeg tegen mijn oudste zeg ik van jij bent de oudste. Let op. Ja ja, ja ja. Ik heb dan ook een dochter en een zoon, dus ik zal het zelf gaan ervaren. Mijn man komt echt uit een mannengezin en ik kom echt uit een vrouwengezin. Dus dat is wel leuk, dat gaat nu samen bij ons.

GW: En als jij, mijn man komt echter uit een mannen gezin. Even los van de samenstelling, wat zijn dan de verschillen?

VdW: Mijn man, mijn man komt van vanuit een boerengezin. Dus dat is gewoon keihard werken. Niet lullen maar poetsen. En dat, dat straalt ook het hele gezin uit. Harde werkers, ook de moeder. En die heeft drie zoons. Dus ja, en ze werkt op het land en drie zoons. Het is dus gewoon één groot mannengezin. Dat merk je wel echt.

GW: Maar zit het ook in, zit het ook in communicatie?

VdW: Ja, ik denk wat...wat kort, wat korter. IK denk dat bij ons in het gezin en daar wordt mijn vader af en toe natuurlijk heel moe van, ja, dan ga je door op kleine dingen, dan heb je het over dingen tot in detail. En in zo'n mannengezin is dat minder. Dan is het gewoon meer to the point denk ik. En dat is het dan ook en dat is ook prima. Ja ja ja, dat is denk ik wel het verschil. Communicatie is anders.

GW: Dat meer ingaan op details. Herken je dat van jezelf? Bijvoorbeeld ook in een werksituatie?

VdW: Wat bedoel je?

GW: Wat je net zei, bij ons thuis, mijn vader zal er wel eens moe van worden, maar alles wordt tot in detail doorgesproken. Is dat ook iets wat je meeneemt naar je werkomgeving? Heb jij het idee dat je meer op details let dan mannelijke collega's bijvoorbeeld?

VdW: Ik denk wel dat vrouwen in het algemeen meer op details letten en dat ik dat zelf ook doe. Maar ik merk wel, door dat ik voorheen nog wel in een mannen omgeving heb gezeten, dat ik vind dat ik minder op details op deze locatie let dan veel andere leidinggevende vrouwen. Dat verschil merk ik wel. Dus ik ben me er wel bewust van, ik ben me er van bewust hoe ik daarmee omga, want ik weet dat dat niet altijd werkt en je kan.....Met mannen werkt dat ook vaak gewoon niet. Dus ik ben daar wel op een bepaalde manier bewust mee bezig. Mannen zijn toch resultaatgericht. Die zullen misschien minder kijken naar hoe je iets bereikt. En vrouwen, die letten daar wel meer op. Ik denk dat dat wel een verschil is. En als, dan kijk ik ook vooral even naar vooral nu, het nu, hoe het hier....

GW: Je kan het denk ik ook goed vergelijken omdat je hier een team hebt waarin je meer vrouwelijke collega's hebt dan, en dan doe ik even een aanname, maar dan wellicht bij andere bedrijven.

VdW: Ja klopt. Daar was ik meestal één, daar was ik echt in de minderheid als vrouw, dan waren er veel meer mannelijke leidinggevende, ook binnen het site team, Ik heb in verschillende site MTs gezeten, daar waren maar twee vrouwen vaak. En nu is het merendeel vrouw, dus dat merk je wel. Dat gaat...het is wel anders ja. Dat merk je wel.

GW: Vraag is natuurlijk altijd: hoe is het anders?

VdW: Ik weet niet of dat echt een man-vrouwen verschil is of dat het ook een bedrijven verschil is, want dat is er ook nog eens; ik kom natuurlijk uit een andere organisatie, ook nog eens, dus ik weet niet hoe het zal zijn op een andere locatie van XP waar misschien het merendeel weer man is. En die cultuur speelt denk ik ook mee, deels, dat is een combinatie van

dingen. Als ik, dan zou ik het misschien nog eerder op cultuur willen gooien, dan op het verschil man en vrouw, in de verschillen die ik merk, die mijzelf opvallen, die ik zelf gewoon merk.

GW: Als je nu je laatste site MT pakt en dat zet je af tegen je huidige MT, wat zijn dan, gewoon heel concreet, voor zover objectief mogelijk, maar wat zijn dan echt de verschillen?

VdW: Ik denk toch ook weer dat ga ik toch weer terug naar die bedrijfscultuur? Ik denk dat bij mijn vorige werkgever was er echt vond ik een duidelijk aanwijsbare bedrijfscultuur. Het was best wel steady. Mensen hebben zaten daar ook veel langer. Dus je bouwt ook echt iets op, wat ik zei aan het begin van die één tot drie jaar dat je die nodig hebt om echt iets neer te zetten. En dat maakt wel denk ik...jouw site MT fungeert uiteindelijk als er een goede basis is van mensen die minimaal drie jaar op een bepaalde plek zitten en dus ook echt een cultuur neer kunnen zetten. Dan kan het ook beter uitgedragen worden richting de site MTs of site managers. Dan is er ook, maar dat is er nu, dat ontbreekt, dat mis ik nu heel vaak, waardoor ik denk dat wij ook veel meer eigen site MTs hebben, omdat die ja, ik mis gewoon een stukje cultuur af en toe. En dan probeer je dat neer te zetten. Maar goed, ik ben er ook dus pas ruim anderhalf jaar en dat is wel lastig. Want ik denk ook dat het vanuit boven op een bepaalde manier weggezet moet worden. En het zal er wel zijn, maar bereikt het ons en bereikt het die medewerker op de vloer? Daar zijn we nog lang niet.

GW: Maar de vraag is dan wat is het dan wat je wat je mist? Want jij zegt bedrijfscultuur. Maar dat is natuurlijk ontzettend breed en ergens in de hele breedte van dat begrip zit iets waarvan jij zegt.... Ik had het dáár wel en ik heb het hier niet.

VdW: Een goed voorbeeld is dus vanuit head office, bij mijn vorige werkgever hadden wij echt mensen die zaten daar ook echt lang op die positie. En we hadden dan gewoon vaste overlegmomenten bijvoorbeeld. Dus iedereen kwam dan bij elkaar, van elke site. Gewoon elke zes weken kwam je bij elkaar en dan kwam daar ook echt iets concreet uit voort. En daar deed je ook allemaal iets mee en iedereen wist gewoon van k, dat is gewoon, je ziet elkaar en kent elkaar. Je weet wie wie is. Ik weet dat nu gewoon heel vaak niet. En ja, je kunt elkaar continu benaderen, op elkaar bouwen. Dan kan je dat meenemen in je ervaringen en dat kun je weer uitdragen binnen jouw site. Zo werken we allemaal weer op dezelfde manier. En dat is ook wel die uitdaging die ik hier zocht, dus daar ben ik wel mee bezig, maar het is wel lastiger dan ik dacht.

GW: Maar ja, je moet het dan bijna op twee niveaus doen, voor je eigen site en ergens wil je dat dan ook daarboven nog landt.

VdW: Ja, maar daar ben ik natuurlijk helemaal niet mee bezig, want ik ben hartstikke druk met m'n eigen site.

GW: Ja klopt, maar je mist het we, je voelt wel dat het er niet is. Dus ergens relateer je het wel weer aan.

VdW: Dus af en toe is er één zo'n meeting, geweldig, maar dan het moet ook continuïteit hebben. En dan stopt het weer of zo. En dan worden wel eens wat mails de wereld ingeschoten. En dat moet je dan maar opvolgen. OK, als iedereen dat perfect zou doen, maar dat dat gebeurt in de realiteit niet. Dat is heel moeilijk om dat dan echt in te bedden in jouw organisatie. Dus ja, wat merk ik? Ja....Dat we echt zelf-organiserend zijn als site, dat merk ik heel erg. EN dat is het grootste verschil denk ik met mijn vorige site MT. En dan meer vrouwen als mannen natuurlijk. Dat is een groot verschil.

GW: Waar zit dat? Waar zit dat verschil dan?

VdW: Mannen zijn soms makkelijker, gewoon letterlijk wat makkelijker, die kunnen denk ik minder, minder euh door blijven draven over bepaalde dingen.

GW: Ok, als we dat dan zo moeten doen dan gaan we het zo doen. Klaar.

VdW: Ja, ja, dat denk ik, ja. En ik had daar natuurlijk, ik zat daar ook al wel langer. Dus ik had ook wel een bepaalde positie dat het, dat het ook gewoon zo was. Hier moet ik me continu weer opnieuw bewijzen. Ik denk hier af en toe waarom maak je daar nu zo'n probleem van? Ik snap gewoon af en toe niet wat het probleem dan is. Dan zijn er verschillende mensen met verschillende meningen, ja, ok, dat snap ik. Maar af en toe moeten we ook gewoon zeggen ok en dan gaan we het zo doen. Of ok, Victoria, dan pakken we die weg en regel het maar. Maar niet dat er nog drie mensen zich ermee gaan bemoeien van het moet zus en het moet zo. Dat was, dat had ik voorheen niet. Maar dat is ook weer, daar zat ik al langer dus ik had daar al wat opgebouwd, credits.

GW: Dus als we dit gesprek over anderhalf jaar nog een keer hebben? Dan zou dat anders moeten zijn.

VdW: Dan zou ik wel iets goeds doen hahah. Want ik kom hier natuurlijk binnen, als relatief jonge meid, en dan denken mensen wat komt zij hier nu doen?

GW: Waar merk je dat aan? Want meestal zeggen mensen dat niet hardop.

VdW: Oh ja, ik ben heel eerlijk, maar niet iedereen om mij heen. Misschien hebben ze er moeite mee, dat zou zo maar kunnen.

GW: Het feit dat je het zegt, Je hebt dus wel signalen opgepikt....

VdW: Ja, absoluut, absoluut.

GW: Waar uit zich dat in?

VdW: Waar uit zich dat in? Dat ik dat merk...Verschillende verhalen die de ronde doen. Je hoort heel veel en ik probeer, ik ga niet alles onder een vergrootglas leggen, want daar heb ik ook helemaal geen zin in. Maar je probeert het dan wel weer bij iemand terug te leggen om wel even te kijken van ok, wat zou er dan gezegd zijn? Maar het is wel aan de orde van de dag. En daarom vond ik het ook wel interessant om jouw uitnodiging te accepteren, want het is wel iets wat wat speelt. Ja, dat is gewoon zo. Dat is de realiteit. Ik accepteer het ook gewoon, want het is, het is nou eenmaal zo en dat verander je ook niet 1-2-3. En bij heel veel mensen, mannen, oudere mannen, dan zit dat er in en dat zal ook niet meer veranderen. Dus daar leer ik mee, ja, daar leer ik gewoon mee leven. En dan denk ik nou ja het is zo en ik probeer er gewoon het beste van te maken.

GW: Je was natuurlijk nog jonger toen je bij CEVA binnenkwam, als jou jouw eerste echte facility baan, toen jij bij CEVA binnenkwam, hoe was dat daar toen? Als je kijkt naar die bejegening van je bent een vrouw, je komt in een logistieke organisatie binnen op een functie waar wel vrouwen actief zijn, maar mondjesmaat.

VdW: Heb je het nu over de....de start van mijn carrière of...want toen heette het nog TNT natuurlijk, dat is later CEVA geworden. Toen kwam ik binnen als facility assistant, en toen was ik nog zo jong. Dan wordt er toch anders tegen je aan gekeken. En toen had ik ook nog niet per direct een leidinggevende functie, ik coördineerde wel wat maar niet per direct leidinggevend dus dan is dat prima. Daar hebben ze nooit een punt van gemaakt of zoiets. Op de positie waar ik binnenkwam, daar was ik gewoon de juiste persoon, als vrouw en op die leeftijd, dat was prima. Ik kwam daar binnen en werd hartelijk ontvangen, daarom ben ik daar ook gebleven. Later groeide ik door, ik ben toen als facility assistent begonnen en toen heb ik tijdelijk een interim functie bekleed op een andere locatie, als facility manager. Ook puur door het werk wat ik heb laten zien eigenlijk. Dus toen heb ik een interim functies bekleed. Maar toen kwam de functie van quality manager vrij. En toen was ik dus al een klein aantal jaren actief in het facility vak. Toen had ik, dat herinner ik me nog goed, met een collega gewoon een gesprek. Van Uhm, die zei tegen mij waarom maak je niet een keer een zijstap? Je kan toch ook wat anders proberen, wie zegt nu dat Facility hét is? Toen zei ik, nou, dat vind ik eigenlijk een hele goeie. Dus toen ben ik op die functie gaan solliciteren en toen zeiden mensen meteen van oh, daar ben je echt perfect voor, want een quality manager was heel punctueel en ik was schijnbaar toen heel punctueel. En dat beviel zo goed dat ik, ja ook weer ingerold en alle benodigde opleidingen voor genoten.

GW: Was dat een functie die al bestond?

VdW: Ja, die heb ik toen overgenomen van een man. Eigenlijk heb ik al mijn functies behalve de eerste functie, die niet, als facility assistent, alle andere functies heb ik overgenomen van mannen, dus...dit is wel heel interessant ja, dit is heel interessant. NU komen we een beetje echt tot de kern denk ik, want ik ben nu hardop aan het denken he, dus ik ben elke keer op een plek gekomen waar eerst een man zat, oudere mannen ook. Ik ben zelfs op plekken gekomen waar mannen zaten die misbruik maakten van het systeem, zelfs een keer een, he, als facility manager kun je gewoon misbruik maken. Ik kan heel heel veel wegmoffelen als het ware. Dus daar ben ik soms voor in de plek gekomen. En denk dan, dan denk ik maar ja, eerlijkheid duurt dan blijkbaar toch het langst en dat zien ze bij mij, ik denk dat mensen ook zien dat ik waarschijnlijk een eerlijk persoon ben of zo, en dat werd toen, daar, heel erg gewaardeerd. En ik hoop hier ook, maar goed.

GW: Maar als jij posities overneemt van sowieso collega's die al langere tijd in dienst zijn, die dus een bepaalde manier van werken en een bepaalde visie en een bepaald netwerken hebben en die dan ook nog eens man zijn en jij stapt in die positie, jonger, vrouw, waarschijnlijk een andere zienswijze over de aanpak.

VdW: Ja, dat doet wat, dat doet wat. En dat merk ik vooral hier. Ja, nee, ik denk op voorgaande locaties dat het allemaal wel relatief goed afgegaan. De mensen die aan mij gingen rapporteren, vooral de wat oudere mannen, de maintenance mannen, de handymen, de huismeesters, die hadden in het begin dan altijd wel zoiets van hé. Ik moest mezelf altijd wel iets meer bewijzen omdat ik vrouw en jong was, ben. Dus daar heb ik me toch altijd door heen weten te vechten op een bepaalde manier.

GW: Heb je daar ook wel eens echt een heel erg openlijke weerstand gehad?

VdW: Hier voor het eerst denk ik, ik denk hier echt voor het eerst, bij XPO. Voorheen niet, niet, niet zo openlijk. Je merkt het wel. En op een gegeven moment dan zie je mensen van oh ja ja, ze heeft toch wel gelijk, nee, dat klopt ook...oh, dus ze let toch wel op! He, ja joh. Maar nee, dat heb ik hier pas voor het eerst echt gemerkt, bij XPO.

GW: Hoe ging dat? Wil je daar over praten?

VdW: Oh ja, ja, ja, waarom niet? Ja, hoe ging dat? Ja, het eerste gesprek denk ik. Ik denk het eerste gesprek dat ik heb gehad met de persoon waarvan ik de functie grotendeels overnam. Ja, die was daar eigenlijk meteen heel euh, heel open in van euh, die had echt wel z'n bedenkingen bij wat ik hier kwam doen. Ja ja, dat denk ik wel ja.

GW: Maar gewoon ook face to face?

VdW: Ja. En toen zei ik al van: Ik ben hier aangenomen. Ik kom gewoon deze functie uitoefenen. Even kort, kort gezegd dan en OK, dat kun jij vinden. Ja, dus ja, zo ben ik hier binnen gekomen. Maar voor mij was het belangrijkste. Ik ben aangenomen door door twee personen die mij zagen zitten en die hadden ook een bepaald beeld, en een bepaalde visie bij de functie. Dus dat heb ik meegenomen van hee, dit, dit, deze functie, dit wordt van mij verwacht en dit ga ik zo uitoefenen. In de loop der tijd zijn er wel meer dingen bijgekomen wat het wel heel lastig voor mij maakt omdat ik niet gespecialiseerd ben in bepaalde gedeelten van die functie. Maar ik denk dat dat nu weer de goede kant op gaat. Dus gewoon gewoon de facility managers functie an sich. Dat ik een betere focus kan hebben, want op een gegeven moment werd mijn scope zo groot en zo breed en werd ik verantwoordelijk voor zoveel. Dat is gewoon niet meer te doen. Het is zeker niet het kleinste pand en dat kon helemaal niet, belachelijk was dat eigenlijk. .

GW: Want jij bent echt, jij bent binnengekomen als facility manager, naast een technisch manager ?

VdW: Nou ja, dat was dus het kromme. Hij is, mijn, deze functie, die stond schijnbaar ooit als technisch facility manager op de, op internet. Toen ben ik volgens mij benaderd voor deze functie en nou weet ik niet of toen net die functie was omgezet in gewoon facility manager of nog technisch. Dat was een beetje dat omslagpunt. Ik weet niet of het te maken had met mijn aanname uiteindelijk of dat het daarvoor al was besloten, dat weet ik niet precies. Maar ik ben echt aangenomen als facility manager, ja.

GW: Terwijl er nog een technical manager ook in dienst was op dat moment.

VdW: Ja ja, ja. En die ging toen. Ja, dat was ook allemaal heel...dat vind ik, dat merk ik sowieso wel bij XPO hoor, dat ...er gebeurt heel veel achter gesloten deuren heb ik het idee. Het is niet heel transparant allemaal. Je merkt dat je zelf ja, echt overal achteraan moet, als je wat wilt, als je dat moet. . Soms denk ik laat ik gewoon dingen gewoon gebeuren. Ik laat het maar gebeuren, maar daar waar het nodig is, merk ik dat ik er zelf heel hard achteraan moet. Ja, dat is wel. Hoe dat precies zat? Ja, officieel, ik heb geen idee. Maar volgens mij was het zo dat toen de technical manager, die ging toen naar hoofdkantoor en dat zou een head office functie worden. Dat was volgens mij precies dat moment dat ik binnenkwam. En die zou dan ons blijven ondersteunen. Als, omdat wij zo'n grote technische locatie zijn, want we hebben veel meer dan binnen XPO.

GW: En zat zijn zorg dan in, of ik zeg zorg, maar zat zijn weerstand dan in het feit dat jij taken van hem over zou nemen? Of gewoon puur dat jij als als facilitair manager binnenkwam? Want als dat twee gescheiden functies zijn denk ik.

VdW: Nou, Het was wel een hele andere constructie he, uiteindelijk. Het is niet dat die twee functies naast elkaar bleven bestaan op één site. Dat is natuurlijk wel de verandering. En uiteindelijk hebben we nu deze twee functies wel on site, weer terug. Wat ook keihard nodig is, want je hebt gewoon een technisch specialist nodig voor deze operatie. Ik heb het wel anderhalf jaar vol gehouden, maar het is niet dat ik een technische achtergrond heb

GW: En gelukkig hoeft je het onderhoud zelf ook niet te doen, maar ja, iets voeling bij wat moet wanneer en hoe, en doen ze het dan ook goed?

VdW: Dat kan alleen een techneut kan dat echt goed inhoudelijk beoordelen. Dus veel gebeurd, wel, op dat vlak.

GW: Hoe gingen jouw collega's daar mee om? Want ik kan me voorstellen als hij tegen jou zei dat hij er ook geen geheim van maakte in de rest van de organisatie.

VdW: Nee klopt. Nee, dat hoorde ik van iedereen. Dat klopt.

GW: Wat voor reacties kreeg jij daar op?

VdW: Wat voor reacties kreeg ik daar op? Ja, was dat allemaal zo direct? Er werd niet heel veel over gepraat eigenlijk, denk ik, er werd weinig over gepraat.

GW: Voelde je je wel gesteund? Was er gevoelsmatig wel iets van support?.

VdW: Ja ja, toen in het begin zeker wel. Toen had ik natuurlijk nog een andere leidinggevende. Dus die heeft op een gegeven moment gezegd joh, jij bent daar verantwoordelijk voor, jij moet dat doen en die heeft ook echt we een scheiding aangebracht. Maar ik heb die leidinggevende maar twee maanden gehad denk ik, twee of drie maanden. Dus die steun was er in het begin zeker wel. En daarna heb ik natuurlijk een nieuwe leidinggevende gekregen. Maar toen was dat al minder aan de orde. Ja, toen was dat minder meer aan de orde en toen was het gewoon zo. Ja ja, ik ben iemand.... Iedereen heeft gevoel, ik heb het gevoel, maar ik kan ook heel rationeel zijn. En dan probeer ik altijd weer in het bedrijfsbelang te denken. En dan probeer ik mijn eigen, euh, zorgen kan ik niet echt noemen, maar mijn eigen emoties misschien opzij te schuiven. Dan denk ik nou ja, goed, het is dan zo, weer naar de orde van de dag. En dat is wel een mannelijk trekje denk ik ook. Misschien doordat ik toch altijd in die mannelijke omgeving heb gezeten dat ik daar wel mee heb leren omgaan. Het zal ook deels in mijn karakter zitten. Het zal ook ergens heel ver weg zitten, in m'n genen, hoe omschrijf je dat, dat weet jij beter dan ik.

VdW: Want ik denk wel dat heel veel vrouwen, die hadden hier niet tegen gekund. Ik denk, ik geloof echt, heel veel andere vrouwen, die hadden hier onderdoor gegaan. Die hadden gewoon thuis gezeten, dat weet ik zeker, echt waar. Dat denk ik echt. Alleen, ik moet oppassen dat het niet te veel gaat doorwerken in privé, want dat is zonde, want dat verandert mij ook als persoon en dat wil ik niet. Dat probeer ik, ik ben wel continu die balans aan het zoeken, van oh ja, werk...thuis... mag ik weer gewoon meer vrouw zijn of zo. Klinkt heel stom, maar het...het is wel zo denk ik. Ik denk dat dat is hoe het is.

GW: Want als jij zegt thuis mag ik meer vrouw zijn? Wat mag je dan van jezelf thuis wel, wat hier niet mag?

VdW: Je bent altijd net iets zakelijker op m'n werk, iets zakelijker, Dit gesprek dat ik met jou heb, dan heb ik met niemand natuurlijk he. Ik doe dit voor jouw onderzoek...Ik ben gewoon puur zakelijk, ik kijk naar wat moeten we doen? Oké, dit moeten we gaan organiseren. Dit moeten we regelen. Dit moet gebeuren. Keuringen, onderhoud, noem het allemaal maar op. En daar gaan we mee aan de bak. Gevoel, dat komt daar veel minder bij kijken, dat schakel je als het ware gewoon uit. En thuis, daar komt natuurlijk veel meer gevoel bij kijken, daar is alles gebaseerd op liefde. Ja, dat is gewoon heel anders.

GW: Jouw team nu, hoe ziet dat eruit?

VdW: Ja, wij hebben dus onlangs de splitsing weer gemaakt. Technical en Facility is weer opgesplitst, waardoor de techniek ook meer de juiste aandacht krijgt. We zitten nu in die transitie fase, eigenlijk om het zo goed als mogelijk te herverdelen, maar dat gaat niet zonder strubbelingen. Dat brengt wat discussies met zich mee. Dus wie kan waar voor ingezet worden? Omdat ik juist het team zo goed had gecombineerd tot een geheel, techniek en facilitair, moeten we nu dat weer meer uit elkaar gaan trekken. En hoe kom je dan tot de beste team, tot de twee beste teams? Kijk ik blijf het zo zie, je hebt elkaar altijd nodig, iedereen binnen een bedrijf. Het is niet alleen Facility 's probleem of de operatie, je hebt altijd elkaar... Het is ook niet alleen engineering of HR of techniek. Je hebt altijd elkaar nodig en dat is soms wel de uitdaging merk ik, om.. Om... Dan denk ik willen mensen, willen mensen dat nu niet begrijpen? Want je hebt elkaar altijd nodig. Je kan niet alleen voor je eigen eilandje gaan staan. Dat is wel de uitdaging waar ik nu ook vooral met techniek en facility tegen aan loop, van jongens, we hebben elkaar gewoon nodig. We kunnen niet een scheidingslijn maken, dat gaat niet.

GW: Het is niet zo dat als jij nu naar de technische kant gaat dat je nooit meer iets mag doen voor je facilitaire collega's of andersom. Mensen hebben soms ook moeite om die grens voor zichzelf vast te stellen. En als die dan maar heel hard staat,

VdW: Dan is het wel duidelijk, dat klopt. Daar heb je eigenlijk helemaal gelijk in want dat zou bij mij inderdaad wat meer onduidelijkheid kunnen brengen, doordat die grenzen niet zo strikt wordt gezet. En een ander is eigenlijk heel makkelijk: dat is mijn pakkie aan niet, dus ik schuif het opzij. Maar ja, dan denk ik, zo kom je er toch niet uiteindelijk. Dus klopt, er moeten duidelijke grenzen zijn, maar je moet elkaar wel blijven helpen.

GW: Je moet wel blijven beseffen dat je nog steeds voor hetzelfde bedrijf werkt en ook voor hetzelfde belang. Als jij hulp aan iemand vraagt en je roept, dan doe je dat wel omdat er iets gefixt moet worden wat je niet voor jezelf fixt maar voor dit bedrijf en voor al je collega's. En qua samenstelling man vrouw in jouw team. Ik denk al heel snel de technische kant. Dat zullen wel meer mannen zijn....

VdW: Ja, dat zijn....Goed, dat is dan nu niet meer mijn team, sinds kort. Dus tot voor kort was het mijn team en zit er maar één vrouw in het technische team en vier mannen, nu vast, en één re-integrerend. Maar dat is ook allemaal niet vast, want ook die dame zit tijdelijk weer in het team. Die moet nog aanspraak maken om echt technician te gaan worden. Dan hebben we iemand die aan re-integreren is, dan hebben we vier vaste personen die ook echt de consignatiediensten en alles draaien en dan heb je nog één, nu tijdelijk dus interim supervisor daar boven zitten. Kas zijn. Uiteindelijk was het de bedoeling maar we hebben er vanmiddag nog een call over, dat volgens mij die functie komt te vervallen en dat wordt dan de technical manager. Maar dat is nog even de vraag. Dat weet ik ook niet precies want daar heb ik me ook iets meer van gedistantieerd. Maar goed, vanmiddag hebben we dan een call over wat we nodig denken te hebben voor deze site?

GW: Ik kan me ook voorstellen dat een team van zes mensen voor deze site niet heel ruim is.

VdW: Ja, dat ligt er dus aan, hoe je ze inzet. Want hoe zet je ze in? Zet je je leveranciers meer in om alles te onderhouden of zet je jouw team in? Dat kan twee kanten opgaan. Plus, ga je wel of geen facility taken erbij doen. Wat als ik nu naar een situatie kijk, als dat het volledige technical team zou zijn, dat zou nodig zijn volgens de persoon die daar nu boven staat. Dan zou ik ook weer mensen nodig moeten hebben, om mijn facility taken, klussen te klaren. Want ik heb ook handjes nodig en die heb ik nu dan niet.

GW: Want al die zes mensen die vier vaste die re-integreren er die vrouwelijke op proef zullen we maar even zeggen, tenminste nog niet gecertificeerd, dat was ook jouw volledige team of heb jij daarnaast nog aparte facility mensen?

VdW: Ja, ik heb ook facility mensen daarnaast. De receptie valt nog onder mij, daar zit nu één dame op maar daar zaten oorspronkelijk twee mensen op, één staat nog vacant maar on hold. Dus die doet administratieve taken, voorraad, bestellingen, ontvangst gasten etcetera en dan heb ik nog een facility coördinator. En dat is om structuur te gaan aanbrengen in het geheel, er is ook een implementatie van Planon, misschien heb je dat ook meegekregen? Dat is een bulk met werk natuurlijk om dat voor elkaar te krijgen. Dus daar heb ik iemand echt apart op aan moeten nemen, maar ook ik heb nu alleen maar parttimers en dat vergeten mensen ook. Ik werk zelf part time, al mijn medewerkers werken part time en mensen vergeten dat af en toe, want die hebben gewoon het idee dat wij fulltime werken. IK heb ook wel af en toe het idee dat wij als full-timer werk verzetten en soms maken we ook te veel uren, en dat is eigenlijk niet goed. OM naar een gezond team te gaan moet iedereen gewoon aan z'n contracturen zitten. ik wil dat gezond krijgen en ik merk aan mezelf, mij lukt dat ook niet. Ik ben ook gewoon bijna wekelijks voltijds bezig en dan denk ik ja, ik doe iets niet goed. Het gaat nog niet goed.

GW: Hoeveel uur werk jij, of tenminste, wat is jouw contract?

VdW: 32 uur.

GW: In theorie is de workload afgestemd op op de contractduur en vice versa. Ja ja. En uiteindelijk kies jij er ook voor om 32 uur te werken en niet 40 uur.

VdW: Heel bewust hoor. ER is me ook gevraagd, een paar maanden geleden van wil jij niet full time gaan werken? Nee, dat ga ik niet doen, ik doe het niet. Ondanks dat het er nu in de praktijk al heel vaak wel van komt. Ja ja, maar daar kies ik dan zelf voor inderdaad. En anders moet ik harder op m'n strepen gaan staan in bepaalde dingen, om dat niet te doen maar dat vind ik nog wel eens moeilijk hoor. Dan moet ik vaker nee zeggen terwijl je nu nu af en toe ja kunt zeggen, dat is een ander uitgangspunt. Maar dat hoort ook een beetje bij de functie, vind ik ook wel, als management. Daar moet je een beetje een gezonde balans in zien te vinden vinden. Het is echt niet erg om af en toe wat extra uren te werken. Maar dat moet niet iets privé onder lijden uiteindelijk. En dat heb ik wel eens momenten gehad hoor, vorig jaar. Dan ga je net te ver en dat moet dan niet? Maar dat lijkt nu wel redelijk in balans weer.

GW: Goed, de receptie is vrouw, de coördinator is man, vrouw?

VdW: Man, en het grootste deel van de technici is ook man.

GW: Hoe ging dat in jullie werknemer - leidinggevende verhouding?

VdW: Nou, ik had natuurlijk een supervisor boven het team zitten. En dat was ook altijd een man. Verschillende personen hebben daarop gezeten. Af en toe sloot ik ook aan bij de team overleggen. Op zich ging dat wel aardig, alleen miste ik. Ik mis een technische kennis en daar was ik ook heel eerlijk in, van jongens he, ik ben hier als jullie site vertegenwoordiger, dus ik, ik weet hoe ik het werk moet wegzetten, hoe ik het beleidsmatig moet organiseren, maar inhoudelijk kan ik jullie daar niet bij helpen, dus daar moeten jullie nog altijd de technical manager voor raadplegen. En daar is hij ook voor. Want hij werkte dan vanuit een overkoepelende functie, dus die is er, die kun je gewoon blijven raadplegen, als de supervisor er niet uitkomt, dan kunnen jullie nog steeds rechtstreeks naar hem toe stappen. Dus zo hebben we het altijd opgelost. Alleen ja, je merkte wel, ja, je mist dan toch net dat beetje extra, zeg maar om het perfect georganiseerd te krijgen. Dus daarom was het goed dat dit weer uit elkaar getrokken werd, technical en facility manager. Dat beide aandachtsgebieden gewoon de juiste focus krijgen, de juiste aandacht krijgen en voor zo'n grote site is dat echt wel nodig.

GW: Geen spanning daar dat jij als vrouw in zekere zin de lijnen uitzette die zij dan moesten volgen?

Niet meer of minder denk ik dan een normale werkverhouding tussen leidinggevende en werknemer, die heb je altijd, maar niet dat dat ik dan op die manier voelde of zo. Het zal er heus wel zijn hoor, er wordt natuurlijk gepraat op de achtergrond. Je merkt natuurlijk wel eens wat. Het is natuurlijk makkelijker om op die positie of man te zitten als vrouw. Ja, dat denk ik wel uiteindelijk, maar niet, nee ik had daar geen last van of zo. Nee, dat niet.

GW: En in jouw contacten met met leveranciers. Hoe gaat dat?

VdW: Ja, goed. Ik heb er nog best veel relaties vanuit mijn vorige werkgever. Dat vind ik wel, wat dat betreft is dat wel leuk en het is ook maar een kleine wereld leuk, maar ook heel veel nieuwe. En daarbij merk je wel dat toch een bepaalde stempel is gedrukt in het verleden door de mannelijke collega. En dan is er toch iets? Dan moet je er toch wel weer doorheen, dat merk je wel. Dat merk je wel als vrouw. Je moet het ook wel echt verdienen. Klopt. Ja ja, het zet me even allemaal aan het denken hoor. Ja, dat klopt. Ja, ik zit me gewoon even te bedenken van jeetje mina he, dat je daar allemaal doorheen moet continu. Ja, dat heb ik eerder nog niet zo gehad. Dat heb ik hier ook echt voor het eerst pas zo ervaren. Dat heb ik in het verleden helemaal niet zo ervaren eigenlijk.

GW: Dus zowel intern als extern.

VdW: J, bij bepaalde leveranciers waar natuurlijk al een relatie mee was opgebouwd. Daarbij wel ja, maar bij nieuwe leveranciers, mee, daar merk je dat totaal niet. En ook bij bestaande relaties die ik al ken, nee, ook niet. ook een relatie. Al ken ik ook niet. Dus dat is verdeeld.

GW: Nieuw begin je allebei nieuw. .Als je nou kijkt naar de afgelopen dertig jaar, vijfendertig jaar, heb je dan momenten gehad dat je je iemand aan het werk zag of dat je iemand tegenkwam, waarvan je dacht dat zou ik ook willen of dat zou ik ook kunnen?

VdW: In het werkveld?

GW: Ja, in het werkveld of in je persoonlijk leven.

VdW: Ambitie voor iets groters bedoel je?

GW: Nog niet eens per se. Het kan ook een bepaalde manier van een bepaalde aanpak van een situatie zijn, waarvan je denkt oohh, maar zo kan dat dus ook. Iets wat, weet je, wat jou aanspreekt en waarvan je denkt, hee, maar dat kan ik ook wel eens proberen. En dat kan iemand in een bepaalde functie zijn, maar dat kan ook bijvoorbeeld ook een bepaalde aanpak of een gesprekstechniek of iets dergelijks zijn.

VdW: Mensen die ik kan bewonderen is bijvoorbeeld, maar dat is wel heel, dat is wel iets wat kan...dat is denk ik mensen die Engels kunnen. Dat vind ik altijd zo fijn. Ik red me altijd wel in het Engels. Maar mensen die heel goed die die vaktaal Engels kunnen spreken zeg maar, dat vind ik altijd wel heel fijn. Daar kijk ik wel tegenop. Dat wil ik. Dat wil ik ook. Ik merk zelf dat ik dat zelf te weinig gebruikt. Maar dat is wel heel erg inhoudelijk hoor. Ik denk niet dat jij dat echt zoekt, maar het is wel het eerste wat in me opkomt. Ik kan soms echt genieten van mensen heel goed Engels kunnen praten en zich helemaal verstaanbaar kunnen maken. Dat vind ik heel fijn. En dat heb ik ook eigenlijk pas voor het eerst weer gemerkt binnen XPO. Binnen deze organisatie wordt veel meer Engels gesproken dan de vorige organisatie waar ik heb gezeten. Dus ik kom heel goed uit de voeten met de Nederlandse taal, met de Engelse taal merk ik oh ja even Google Translate, ik moet wel even...oh ja, hoe ging dat ook alweer, van die hele kleine dingen. Omdat je het, na de universiteit eigenlijk nooit meer gebruikte. Ja, dat is dan toch op de een of andere manier helemaal weggezaakt. En werktechnisch gebruik je dat minder, dus dan dat is wel echt iets waar ik tegen op kan kijken hier denk ik.

GW: En qua rolmodellen, dus het idee dat je iemand bewondert, dat klinkt snel zo weet je, maar meer dat je op een afstand, vanaf een afstand naar iemand kunt kijken en denken wauw, nou, dat vind ik eigenlijk wel euh..

VdW: Binnen XPO?

GW: Mag, maar binnen CEVA of TNT mag ook. Of misschien een docent vroeger op school of zoiets.

VdW: Ik kan mensen heel erg bewonderen als ze heel positief zijn. Toch wel. Gewoon positieve mensen die mensen kunnen meepakken zonder ze iets op te willen leggen en ze eigenlijk dingen te laten uitvoeren waar ze zelf misschien niet niet helemaal achter staan. En zo'n type mens heb ik binnen XPO nog niet gevonden. Dus binnen XPO heb ik niet denk ik iemand die ik echt gewoon bewonder.

GW: En waar je door geïnspireerd raakt?

VdW: En ik heb dat wel meer denk ik bij mijn oude werkgever gehad en ook privé, bijvoorbeeld bij bepaalde leraressen in de sport, in dans, ik dans zelf. Dus ik zie dat bijvoorbeeld heel erg terug bij dansleraresen. Die doen dingen echt vol passie. En dat kan ik heel erg bewonderen in een persoon, die vol passie iets kan brengen en een groep of een team zo ver weet te krijgen dat iedereen er ook echt zin in heeft. Dus ik heb zeker personen die ik op dat gebied bewonder, maar op dit moment, als ik hier binnen deze organisatie kijk heb ik dat niet. Dan heb ik niet iemand waarvan ik denk, zo, die bewonder ik echt om zijn of haar stijl van leidinggeven, of hoe die overkomt, of hoe die met de mensen omgaat of met het werk aan sich.

GW: En bij CEVA, of bij TNT, zeker toen je begon?

VdW: Ja, daar heb ik dat wel meer gehad, daar heb ik dat zeker wel meer gehad. Klinkt wel heel negatief allemaal he? Dat is toch wel heel erg allemaal he?

GW: Nee hoor. Je zit nu ook op een andere positie dan toen je begon bij TNT en CEVA, dus dat is sowieso anders.

VdW: Nou ja, goed, ik heb daar ook dezelfde functies gehad. Uiteindelijk ben ik nog twee keer facility manager geweest op een locatie, dus ik heb daar ook dezelfde functies gehad.

GW: Maar toen je toen je die functie binnen CEVA had, had je toen wel collega's of leidinggevenden of mensen uit het uit het management team waarvan je dacht dat spreekt mij echt aan.

VdW: Ja, die heb ik toen wel veel meer gehad. Mensen die gewoon echt ergens voor konden staan, voor een groep mensen ook, die voor je opkwamen. Niet per se mij hoor, helemaal niet, maar gewoon voor mensen, opkomen voor mensen, denk ik, staan voor je team, staan voor mensen. En dat is wel iets wat ik zelf ook heel belangrijk vind. Dat ik gewoon sta voor mijn team. En dat mis ik hier soms wel. Ja, ik kwam hier ooit inderdaad zo van oh, ja, ik ga daar aan bijdragen en aan meehelpen, maar het is wel een pittige klus. En ik merk ook gewoon dat ik daar niet altijd helemaal aan toe kom, door alle verantwoordelijkheden die ik ook heb gekregen de afgelopen anderhalf jaar, je moet alle ballen hoog houden. Echt álles. Zo voelde het af en toe. Goh, ik vind dit wel een interessant gesprek! Heel persoonlijk ook. Dat doe ik eigenlijk nooit hier.

GW: Ja, maar het gaat ook over wat jij ervaart, en de enige die dat kan vertellen ben jij. Dat kan alleen van uit vanuit je zelf. En ik kan her en der, nou, dan denk ik nou, dan wil ik daar nog wel wat meer over weten, we gaan even terug daarnaartoe, maar uiteindelijk gaat het om wat jij meemaakt en de weg die jij hebt afgelegd van je lagere school tot aan waar je nu bent. Dat bestaat uit jouw keuzes en jouw toevalligheden en jouw overtuigingen. Dus ja, ja, de enige die dat kan vertellen ben jij. Dus ja, dank je wel daarvoor.

VdW: Helpt dit jou een beetje zo? Heb je wel een beetje zo.

GW: Alles helpt, ieder verhaal is weer uniek en ik hoor in ieder verhaal overeenkomsten en ik hoor ook in ieder verhaal weer nieuwe dingen. En ja, daar doe ik dit ook voor. En uiteindelijk ga ik in al die verhalen op zoek naar die dingen die overeenkomen. En ook de dingen die heel erg uit elkaar lopen. Want dat kan ook iets zeggen. Daar ga ik vervolgens mijn verhaal op baseren.

VdW: Want hoeveel mensen interview meer dan en is dat allemaal binnen XPO?

Nee, het is allemaal binnen XPO, het is een case study bij XPO. En ja, het is een voordeel en een nadeel. Ik had niet zo'n hele ruime keuze zeg maar binnen XPO want het is niet alsof de helft van het kader uit vrouwen bestaat. Ik heb nu tot en met het eind van deze week dertien interviews, binnen twee weken. Ik spreek leen nog, hier on site en ik heb Estelle vorige week gesproken. Ik heb Ria gesproken, Mia, de BU Director voor Frozen en Oosterhout, Lianne heb ik gesproken.

VdW: Gaat het goed met haar?

GW: De laatste keer dat ik haar sprak wel, maar dat was inderdaad in de week voordat ze met zwangerschapsverlof ging.

VdW: s ze weer zwanger?

VdW: Joh! die bevalt over een maand! Ze is begin deze week met zwangerschapsverlof gegaan.

VdW: Oh, nou, dat wist was ik helemaal niet. Kun je nagaan, je gaat zo op in het werk dat je...

GW: Maar die is natuurlijk ook naar een andere business unit gegaan. Dan raak je elkaar ook al heel snel uit het oog.

VdW: IK zal eens even kijken of haar telefoonnummer nog werkt, ja, dat zal wel. IK zal haar een berichtje sturen. Oh leuk!

GW: Lianne kennende, die checkt ze ook af en toe nog. Die staat ook niet gelijk uit.

VdW: Dat is toch leuk want dat is toch de persoon die mij heeft aangenomen, onder anderen.

GW: Ja, bij mij ook, want toen zat ze nog in Nieuwegein. Ze zat bij mijn tweede gesprek. Nee, dat is niet waar, Dymphie zat bij mijn tweede gesprek. Die ken jij ook nog wel denk ik, Dymphie Tuijelaars.

VdW: Die werkt nog wel bij XPO toch?

GW: Nee, die is ook vorig jaar weggegaan.

VdW: Ja, daar staat me iets van bij.

GW: Lianne is haar functie gaan doen.

VdW: Dat was het, Ja, er gebeurt veel, veel wisselingen binnen XPO. Dus voordat je net denkt iemand te leren kennen is die soms al weer weg.

GW: Een van de redenen dat ik dit ook binnen XPO doe, is omdat ik heel graag iets XPO ook wil adviseren over dingen die ze kunnen doen om mensen beter binnen te houden, te binden. Want daar zijn we niet goed in. Daar zijn we echt niet goed in.

VdW: Maar het is ja, hoe, waar begin je? Dat lijkt me zo lastig.

GW: Ik denk dat het begint bij daadwerkelijke commitment vanuit ons landelijk directieteam om mensen ook daadwerkelijk belangrijk te vinden. En zolang geld voor mensen komt, gaat dat er nooit komen.

VdW: Je moet daar iets in willen investeren he. Een soort blijk van waardering, aandacht, misschien.

GW: maar ook, niet altijd als er op een site keuzes gemaakt moeten worden tussen iets wat goed is voor de mensen en wat goed is voor de omzet, voor de P&L, dan wordt...die keus hoeft je niet eens voor te leggen. Er wordt altijd gekozen voor het geld.

VdW: Ik heb vanochtend nog een gesprek daar over gehad met die procurement director inderdaad, die ik nog nooit heb gezien, die werkt er nu al drie maanden ruim. Ik heb m aan de telefoon, ik moet hem opbellen natuurlijk, want ja, er komt niks naar je toe. En dan moet ik overgaan van leverancier Van truck, dat zit eraan te komen, die exercitie. En dan zeg ik ja, ik heb heel veel goeie argumenten om juist de huidige truckleverancier hier binnen te houden. Ja, maar die andere, die is veel goedkoper. Ik zeg maar ja, daar gaan we weer, heel goed concreet voorbeeld, dan wordt alleen naar centen gekeken, maar dan de uitwerking...Ik zeg, ik wil het eerst allemaal gaan testen en kijken of dat wel werkbaar is hier. Want dat doe je niet zomaar van de ene op de andere dag, dat moet je echt wel aanlopen. En chauffeurs zijn ook niet zo makkelijk te vinden. En er zijn er ook bij die weten dat je als ik twee keer met mijn vingers knip, zeker hier in de omgeving...en de markt is ook wel veranderd, ten opzichte van een paar jaar geleden, dat ligt helemaal open.

GW: Maar goed, soms kan zo iets simpels als een truck die ook heel erg prettig is in het gebruik, kan er wel voor zorgen dat je de mensen binnen houdt die er op moeten rijden.

VdW: Bijvoorbeeld ja, dat zou zeker zo maar kunnen. Want als ik die test hier gaan doen en iedereen is er negatief over, misschien ook niet, misschien zijn mensen wel positief, dat kan. Maar ik heb volgens mij eerder deze test op een andere locatie gedaan en toen waren mensen daar niet enthousiast over. Toen hebben we het uiteindelijk ook niet gedaan. En daar is inderdaad niet de keuze gebaseerd geweest op geld maar op alle voors en tegens. Dat is wel een heel goed voorbeeld,

GW: Dan kun je je site kun je heel hard trekken aan dingen en daar valt ook op de meeste sites, valt daar ook best nog wel wat aan te doen en wel wat aan te verbeteren? Maar zolang dat op directieniveau, landelijk directieniveau niet anders wordt. En wij begonnen het gesprekken onder meer over bedrijfscultuur en over de verschillen tussen CEVA en XPO, nu weet ik niet hoe het bij CEVA is, maar dit is wel iets wat gewoon echt bij XPO hoort. En er staat ook heel veel tegenover. Er kan heel veel en je krijgt heel veel vrijheid.

VdW: Dat is ook weer het leuke, je kan iets meer creativiteit loslaten. Ja klopt, maar dit is er ook. Ja ja, klopt. Ja, ja, ik weet het niet of het ooit echt helemaal zal veranderen. Ik denk het niet. Hoort ook een beetje bij misschien, bij de XPO cultuur, denk ik. Ik vraag me af of het ooit verandert want als ik mensen spreekt die al langer bij XPO zitten dan zeggen ze ja, het is nooit anders geweest. Dus ja, hoe lang, 2016? Het is nu 2020, richting 2021 gaan we al dus of dat ooit nog gaat veranderen? Hahaha .

GW: Ik denk het niet meer. Dat komt ook, Brad Jacobs, het is een investeerder. Het is geen logistieke man, het is een financiële man.

VdW: Ja, maar uiteindelijk was dat, is dat overal, volgens mij is dat bij CEVA ook wel hoor. Dat is ook, dat speelde ook eigenlijk allemaal mee. De marges zijn overal even dun, dus misschien is het daar nu ook wel anders. Als je daar nu binnen stapt of komt voor het eerst. Je hebt daar denk ik wat meer oudgedienden, dan is dat toch wel een bepaalde cultuur die er al heerst. En dat helpt wel mee. Dan kun je dat wel binnenhouden, dat is wel belangrijk daarvoor. Dat is dan belangrijk. ,

GW: OK, dank je wel, voor je tijd, voor je openheid. Nou, ik zou zeggen, ik spreek je over anderhalf jaar gewoon nog een keer.

VdW: Waar staan we dan inderdaad. En of jouw onderzoek dan ook heeft bijgedragen of daar wat mee is gedaan.

GW: Daar ben ik ook wel benieuwd naar.

VdW: Want hoe wordt dat dan beoordeeld? Jij zei, je schrijft een soort adviesrapport en dan beoordeelt jouw studie dat?

GW: Ik schrijf de scriptie voor de universiteit. Die beoordelen mij ook, alleen daar zullen wel een aantal adviezen uit voortkomen en die zal ik presenteren aan de directie. Ja, en dan moeten ze maar zien wat ze daarmee doen.

VdW: Succes!

Interview D10

GW: Mijn onderwerp is de ervaringen van vrouwelijke leidinggevendenden in een voornamelijk mannelijke omgeving en de rol van rolmodellen daarin. En die rolmodellen zit m voornamelijk in hoe ben je gekomen waar je nu bent? Heb je daar voorbeelden in gehad? Dat soort zaken? Vijf onderdelen: je jeugd, je opvoeding, je opleiding, je carrière of je loopbaankeuzes, eerdere werkgevers en uiteindelijk XPO En in de praktijk loopt alles door elkaar heen. Maar die vijf zaken, die vijf onderwerpen, wil ik in elk geval graag aanhalen. Uiteindelijk anonimiseer ik alles. Mocht je toch op een gegeven moment denken oeps, wat zeg ik nu? Of ik ga iets zeggen wat een beetje gevoelig ligt, geef het aan, geef ook aan of je wil dat ik daar wat mee doe of niet. IK neem het gesprek op, is dat ok voor jou?

LvdA: Zeker, dat is prima.

GW: Maar sowieso komt alles geanonimiseerd uiteindelijk in het verslag en het verslag is voor de universiteit. En daar komt een afgeleid beleidsadvies richting XPO uit voort. Maar dit is in eerste instantie voor de universiteit en niet voor XPO. Dus mag ik beginnen met vragen hoe oud je bent.

LvdA: Dat mag jij, ik moet daar altijd even over nadenken, maar ik ben 31 jaar.

GW: 31. Dat is een goed teken, want het dan niet iets waar je constant mee bezig bent.

LvdA: ? Nee gelukkig.

GW: Uit wat voor soort gezin kom je, qua samenstelling?

LvdA: Ik kom uit een gezin van twee kinderen. Ik heb een oudere broer en mijn papa is zelfstandig, mijn mama is opleidingshoofd op een hogeschool. Wat hier een decaan of een. Nee ja, zoiets ..decaan, nee niet helemaal niet. Eigenlijk wat wij jullie noemen, een MBO of een HBO opleiding, daar is zij ook verantwoordelijk voor. Of eigenlijk voor een universitaire opleiding, daar is zij verantwoordelijk voor bepaalde soorten richtingen. Dus eigenlijk meer de economische richtingen, alle economisch richtingen, daar is zij verantwoordelijk voor. En mijn papa heeft zijn euh, heeft eerst voor allemaal werkgevers gewerkt en is dan zelfstandig geworden, hij heeft z'n eigen bedrijf opgericht, samen met iemand anders gedaan. Die persoon is dan na een lange tijd overleden. Nu doet hij het al sinds, ik denk tien jaar terug helemaal alleen. En dat is de gezinssamenstelling.

GW: Wat voor bedrijf is het?

LvdA: Mijn papa heeft een communicatie, design en productontwikkelingsbedrijf, het is eigenlijk gestart uit productontwikkeling, dus eigenlijk packaging, maar dan met de communicatiewereld die heel hard ontwikkeld is, is bij hem het ook ontwikkeld en doet hem nu volledig branding, dus advies rond de volledige branding.

GW: Dus hoe zet je iets volledig in de markt?

LvdA: Ja, dus communicatie, verpakking, publicatie, publiceren, enzovoort enzovoort. Dus eigenlijk door ons.

GW: Een dynamische en harde wereld denk ik ook?

LvdA: Ja, ja, absoluut.

GW: En jouw moeder is die altijd verbonden geweest aan het onderwijs?

LvdA: Die heeft in het begin voor privé voor een verzekeringsmaatschappij gewerkt, maar heel kort maar vooral voor banken gewerkt. En dan is die eigenlijk met dat wij er zijn gekomen, dus de kinderen, heeft zij besloten om haar haar ambitie eigenlijk opzij te zetten en om mijn papa voorrang in te geven en heeft zij gezegd, ok, ik ga in het onderwijs wat dat makkelijk maakt voor de kinderen. En dan heeft zij die cursus dus bij gedaan om ook te gaan lesgeven dus ze heeft altijd wel in het hoger onderwijs gestaan. En dan is ze de avondschool gaan geven enzovoort. Uiteindelijk is ze dan, dat wij meer en meer onze zelfstandigheid kregen, heeft zij terug haar ambitie opgepakt en heeft ze dan zo verder gegroeid.

GW: Ze is ook minder uren gaan werken toen jullie kwamen?

LvdA: Ja. Mijn mama was altijd thuis op woensdag, dus die deed altijd 4/5e. En dan deed ze er uiteindelijk wel die avond bij dus waar dat ze dan uiteindelijk weer een fulltime job bij kreeg en dan gingen we naar ons grootouders, maar ze heeft wel daarin opofferingen gemaakt om er te kunnen zijn voor ons.

GW: Je ging naar de lagere school. Dat zit natuurlijk in België allemaal weer net iets anders in elkaar, maar je gaat op een gegeven moment ga je naar de basisschool of naar de lagere school en dan stroom je door naar vervolgonderwijs. Had jij in een school in de buurt? Moest jij ergens naartoe?

LvdA: Mijn lagere school heb ik altijd in de buurt gedaan, dat was eigenlijk bij ons in het dorp, ben echt naar een dorpsschool geweest, echt een typische dorpsschool, niet de grootste verwachtingen. Ik was er wel altijd door en ik was altijd wel een goeie studente en en altijd wel een heel leuke klas, maar niet een klas of niet een omgeving die u echt stimuleerde om beter te doen dan jezelf was, om echt hoger te grijpen. En dan, na 't lager ben ik naar Antwerpen, naar de stad gegaan en dan heb ik daar meer een opleiding gevolgd richting he, euh, eigenlijk gewoon een economische opleiding, maar die ook toetsen had meer richting expressie enzovoort dus hoe dat je, ook hoe dat je met mensen kunnen communiceren, hoe dat u u uitrukt. En dat vertaalt zich dan in communicatielessen, dus echt puur, heel droog de pure theorie daarrond en dan in het andere uiterste, dat je dan dramalessen krijgt van hoe dat je moet acteren, dus dat was, dat was heel interessant. Maar die opleiding stopte na een jaar omdat ze bijna geen subsidies kregen. Dus dan ben ik gewoon in de economische richtingen verder blijven gaan.

GW: Op welk niveau was dat? Want volgens mij heb je in België, je hebt beroeps en je hebt technisch en je hebt moderne.

LvdA: En dan heb je nog Latijnse en bij was het moderne. Dus eigenlijk de standaardrichting die de meeste mensen...of wel de standaard richting die niet technisch gezien opgeleid is en die ook niet echt naar het Latijnse doorgaat.

GW: Kan ik het vergelijken met de havo denk je, in Nederland?

LvdA: Ja.

GW: En als je kijkt naar jouw lagere schoolklas, hoe was die samengesteld qua meisjes en qua jongens?

LvdA: Ik euh, da's heel grappig want ik ben daar van het weekend ook nog met de kinderen van mijn vriend over bezig geweest, Ik zat in een klas met, waaronder ik, 5 meisjes en 13 jongens. En van die 5 meisjes was er één die mij wel lag, die wel ok was. En dan die andere drie waren heel speciale gevallekes.

GW: Nu wil ik natuurlijk weten waarom!

LvdA: Wel, één was iemand, dat was een enig kind en dat was een buitenechtelijk kind. Want het was het buitenechtelijk kind van de burgemeester, dat ook wel verzwegen een beetje werd? Dus die haar papa, die had ze ook nooit echt dingen, die kende haar dan ook niet. En die werd helemaal echt overgecompenseerd door haar mama daardoor. Dus wat een heel rare reactie bij haar kreeg, waardoor zij over alles loog. En dat is iets waar ik heel allergisch aan ben, dus dus dat klikte niet. En dan had je iemand anders die een nakomelingetje was en die dan ook heel raar functioneerde in leven. En dan had een derde persoon, die kwam uit de marginaliteit echt en daar ben ik altijd al.....met alle vijf kwam ik wel overeen en ik heb altijd de neiging om met mensen altijd op een bepaalde vlakte overeen te komen, maar zij was echt ja, iemand die die geleerd had om als iemand het niet met u eens is, dan slaat gij er op wat ook niet echt bij mij absoluut niet past. En dan het vierde meisje, die dat dan mijn vriendin was, dat was de dochter van de bibliothecaresse dus dat klikte dan wel. Maar voornamelijk kwam ik vooral overeen met de jongens. Dat waren er 15, dat is een grotere groep en daar zit dan meestal wel iemand tussen.

GW: En jouw broer is aar dezelfde school gegaan? Die zat één of twee klassen hoger? Hoe was de verdeling daar, ongeveer hetzelfde?

LvdA: Nee, nee, Hij zat met, ik denk dat het bij hem redelijk fiftyfifty was

GW: En als je kijkt, jij bent dan doorgaan naar de moderne richting. Was dat ook grosso modo de richting die de meeste van jouw klasgenoten kozen of zat daar heel erg verschil in?

LvdA: Grosso modo...het grootste deel is inderdaad naar modern gegaan. Er zijn dan denk ik twee uitschieters, ik denk dat het er maar twee waren, twee studenten van de klas hebben Latijnse dan gaan doen. En dan zijn er sommigen die Technische zijn gaan doen, maar dat waren echt wel de uitzonderingen.

GW: En jouw broer, wat is die gaan doen?

LvdA: Latijnse, dat was een uitzondering.

GW: Heb jij het idee dat het.. Misschien is dit een hele rare vraag hoor, want jij zei net dat Het was toch een school waar je niet echt heel erg uitgedaagd werd? Was dat voor jullie meisjes anders dan voor de jongens in de klas?

LvdA: Ik denk het....ik denk vanuit de school uit niet, maar dan vanuit mijn klas uit wel. Omdat de twee die dan op Latijns zijn gaan studeren, die waren heel erg wedijverend, en die waren heel erg van ik moet de beste zijn, waarbij er zelfs één als hij niet de beste was begon dan te wenen. En ja, dan had je de de de rest van de jongens en daar had je dan ook de onderste bij en de middelste en de middelste waren ook ook echt wel van meer van het idee van dat wat we doen moet goed genoeg gewoon zijn en dat zal het dan ook wel zijn.

GW: En daar hadden jullie of had jij meer aansluiting bij dan bij de twee?

LvdA: Ja, absoluut, omdat dat ook niet, vanuit de leerkracht uit zelf, werd dat ook niet gestimuleerd. Er werd echt wel gezien van ok, dat zijn de twee beste, dan hebben we de minste en de rest is maar in het midden.

GW: En we moeten zorgen dat die het goed genoeg doen....

LvdA: Ja, maar als ze er door zijn, dan is het goed genoeg, dan hoeft er niks extra's aan toe.

GW: En van jouw ouders uit, heb je daar druk gevoeld om meer te presteren of anders te presteren?

LvdA: Ja, maar ja, als ge zo klein zijt, merkt ge dan niet. Achteraf merk ik dat ook echt wel heel hard. Heel onbewust wel, maar ik denk dat dat ook vooral een druk is die ik mezelf altijd heb opgelegd omdat, omdat ik altijd.... Nu dat ge volwassen zijt en dat ge daar op terugkijkt, merkt ge dat...zij zijn altijd heel succesvol geweest, ook al heeft mijn mama haar carrière opzijgezet, in mijn ogen was ze altijd heel succesvol. En vooral, zeker mijn papa en mijn broer ook omdat mijn broer bijna niets moest doen en dat ging allemaal vanzelf. En dat zorgt dat ik mij heel veel druk altijd oplegde, want ik moest heel wat studeren en ik moest hard werken om bepaalde resultaten te halen. En dan haalde hij meer door eigenlijk niks te doen. En dat heeft wel, ook wel de vechter in mij naar boven gehaald hoor. Dus van thuis uit heb ik het heel, allemaal het omgekeerde meegekregen.. Hetgeen dat ik daar, dat ge daar wel tussen mist, is dat ge de balans kwijt zijt, omdat langs de ene kant wordt er niet, wordt er niets, wordt er niet verwacht dat ge beter doet dan dat ge zelf zijt. Er wordt niet, op school en wat uiteindelijk daar moet gebeuren en wat ik ook wel heel hard probeer te doen met jongeren die dat ik...en vooral mijn mensen die dat ik coach, is dat ge aantoont dat ge altijd meer van mensen verwacht. Uiteindelijk, mensen gaan zich niet bewijzen, mensen gaan zich niet verder ontplooien als ge niet meer verwacht dan dat ze aan u willen geven. En dat was op school...en dan heb ik heel hard het gevoel gehad dat dat in mijn jongere jaren, dat dat nooit ontplooid was. Dat ik nooit echt, ik streefde altijd om goed te zijn, maar nooit om uitstekend te zijn. En dat vind ik, dat mis ik wel en dat vind ik heel, heel spijtig. Want als ge in die jonge mensen de ambitie investeert en of de tijd investeert om die ambitie te ontwikkelen, om een betere versie van zichzelf te worden, ja, die vruchten, die zijn van onschatbare waarde.

GW: Onafhankelijk van op welk gebied dat dan is want iedereen is daar anders in en heeft zijn eigen talenten. Maar als je uitgedaagd wordt om die talenten verder te ontwikkelen....Gebeurde dat op de moderne wel?

LvdA: In mijn eerste jaar absoluut, want ik was, ik ben communicatief heel, heel capabel...althoewel dat is voor mij heel moeilijk om te zeggen, om complimenten over mezelf te geven... Communicatief was ik, ben ik altijd heel sterk geweest. En dat kwam daar heel hard naar voren. Dus daar kwam dat stuk goed naar voor, maar daar was ik al goed in dus dat was, bij mij, makkelijk. Dat was ook de eerste keer dat ik besepte dat ja, mijn broer moet niks doen maar ik heb andere dingen waar ik niet veel voor moet doen, waar ik heel goed in ben en dat was wel een heel voldaan gevoel. Dan daarna als ik dan kijk naar mijn verdere schoolcarrière... Ja. Omdat ik in een klas zat waar, ik zat eigenlijk heel toevallig in een klas, want je hebt meerdere klassen binnen één richting, waar euh, de hoogste klas, de beste klas. Dus ik zat in een klas met mensen die al dat principe hadden van we moeten meer bereiken. En ja ge zijt, uiteindelijk ja iedereen is op sommige momenten een kuddedier en ge wilt dan gewoon volgen, ge wilt niet onderdoen, want ge ziet ook diegenen die achterblijven en die dan minder worden en daar is dan de filosofie verkeerd, want die zijn dan afgezakt naar de andere klas. Ook wel leuk voor hun, omdat ze dan dáár weer goed werden, maar dat vind ik, ik vind dat een verkeerde filosofie. Maar dat deed mij wel, ook de schrik van ik wil niet dat ik aan het eind van het jaar te horen krijg van je moet naar de andere klas afzakken want nee, dat was een schande. Voor mij zou dat althans een schande zijn. Voor sommige mensen is dat dan van dan moet ik er toch minder voor doen.

GW: Maar dat maakte bij jou echt de ambitie wakker...hier wil ik absoluut blijven

LvdA: Ja, ja, absoluut, ik wil niet onderdoen voor de rest. Dat was inderdaad, dat was ook wel leuk.

GW: Hoe was de samenstelling in die klas? Was dat er redelijk gemengd, economische richting is over het algemeen?

LvdA: Jongens.

GW: Ja, toch wel?

LvdA: Ja, want ik deed ook economie en wiskunde, dus ik zat in een economische richting met wiskunde, eigenlijk wiskunde en talen. Dat waren onze twee focuspunten, want je kon dan ook wiskunde en sport doen en wiskunde en wetenschappen, bij mij was het wiskunde en talen. Soms werden we ook opgesplitst, dus voor de taalvakken zat ik eigenlijk met veel meisjes in de klas, dan was het fiftyfifty. Maar eigenlijk voor mij was veel meisjes, want ik was dat niet gewoon. En voor alle andere vakken, voor de wiskunde vakken en voor de algemene vakken, dus mijn standaard klas, dat was voornamelijk jongens.

GW: Als je dan de manier van omgaan in die twee klassen met elkaar vergelijkt, zat daar verschil in?

LvdA: Tussen de leerlingen?

GW: Ja, onderling, maar ook vanuit de docenten, richting jullie?

LvdA: Ik denk, als ik er heel hard bij stil sta, ik denk het wel. Ik denk dat..ik ben, hetzelfde als mijn eerste jaar, ik ben redelijk goed met talen, vooral mondeling. Daar kan ik heel goed mee om en ik heb dat nooit meer gedaan, of ook nooit... ik weet dat ik meer kon. Ik weet bijvoorbeeld dat ik uiteindelijk op mijn mondeling zou ik tien op tien iedere keer moeten gehaald hebben maar dat heb ik ook nooit gedaan omdat ik daar ook niet toe gepusht werd. En op die wiskunde, wat dan veel zwaarder was en waar ik echt wel voor moest werken, daar heb ik dan niet betere punten gehaald dan op mijn taal, maar wel even goede en ik weet dat ik daar veel harder moest werken. Dus van, ik denk dat leerkrachten, als ge een overgrote klas hebt die mannelijk is en die zo'n beetje het...daar wordt gewoon meer van verwacht.

GW: En daar wilde jij ook absoluut niet voor onderdoen.

LvdA: Nee, nee, nee, absoluut niet. Nee nee, want... ook, niet voor onderdoen....maar ik denk ook dat de sfeer daar anders is. Ik denk dat als jij met heel veel vrouwen zit, en daar wordt wel, daar worden ook wel dingen van u verwacht, ge moet taken maken en toetsen maken maar daar wordt ook niet meer verwacht. Dan ga je ook op een bepaalde manier met elkaar omgaan, tussen de klasgenoten in en op een bepaalde manier met elkaar communiceren en ook andere dingen van elkaar verwachten. Bij talen was het dan veel meer een leukere sfeer, een relaxte sfeer ook al hadden we daar soms docenten die dat absoluut niet tolereerden, maar dan ging we daar een beetje tegenin, een beetje rebellie, terwijl het bij wiskunde, werd er veel meer gekeken naar ok, wat moeten we kennen, wat is de materie, wat moeten we doen en werd er veel harder gewerkt. Omdat...die sfeer werd daar ook gecreëerd, onderling ook. En ge merkt ook gewoon dat ..ik ben altijd wel heel hard bezig geweest, ook vooral door mijn ouders die dat mij dan in de grote vakantie op talenkampen stuurden enzovoort, dus die stimuleerde dát wel. Maar dat ik meer, ik denk dat ik meer geleerd heb in verband met dat, door alle opportuniteiten die mijn ouders mij gegeven hebben buiten school dan leerkrachten die mij gepushed hebben om meer te doen dan dat ik kon.

LvdA: Want uiteindelijk, ge, ik weet niet hoe dat in Nederland is maar in België is het onderwijs redelijk afgevlakt en is het echt van, alle, het is echt wel aan het veranderen maar is het echt van: dit zijn de criteria die we moet halen en dat is ook hetgeen dat we gaan halen. Terwijl iemand misschien heel makkelijk die criteria haalt en hij misschien meer kan doen. Maar daar wordt niet...nee, ge moet dat doen en dat is het ook. En dan wordt je ook niet verder uitgedaagd. En als ge dan in een klas zit die enorm doordraait en dat gewoon eigenlijk... dat ge gewoon niks anders, niks anders kan dan dat wel doorduwen, dan echt wel meer die grotere materies geven, dan een klas die zegt van oh we zweven er wel door en we doen inderdaad dat wat de eindcriteria zijn, we halen dat en dan is het dan ook goed. Ge merkt heel erg dat verschil.

GW: Je zei net, je bent veel op talenkampen geweest. Tegelijkertijd gaf je ook aan dat talen eigenlijk iets is wat je redelijk makkelijk afging. Maar waren er ook wiskunde kampen of wat meer de wetenschappelijke kant op?

LvdA: Ja, maar ik denk, dat was er ook, maar ik denk dat mijn ouders zelf, ook omdat ze allebei zelf redelijk goed talen spreken... En zeker, ja België is een tweetalig land, wel, drietalig land, Duits natuurlijk, dat komt er ook nog bij, is dat die zelf het belang van taal inzien. En ik denk ook dat zij vooral bij mij wilden stimuleren, omdat ik zo verbaal ben, dat wilden stimuleren dat ik dat ook kon in andere talen. Want uiteindelijk, als de kennis van woorden uw handicap is dan moogt ge nog zo verbaal zijn als ge wilt, dan kunt u niks, dan kunt ge uw bericht niet overbrengen. Ik denk dat ze daar echt wel wilden faciliteren en dat ze er dan ook, mij daar ook uit mijn comfortzone wilde halen. Want ze stuurden mij dan op skivakantie met een Franse mutualiteit. Er was geen personen die Nederlands sprak, ik was, ik denk, elf jaar of zo, dus ik moest, het was geen optie ik kon ook helemaal niet, een deel van mijn familie sprak wel Frans, maar niet in die mate dat ik daar dan perfect kon functioneren. En dat zorgt gewoon, dat zorgt er wel voor dat ge geen andere optie hebt. Dat ge echt, dat ge móest dat doen. En daar leert u heel veel, daar leert u ook gewoon met mensen omgaan, waar dat u geen keus hebt. Ik had geen vriendinneke bij mij waardoor dat ik mij veilig voelde. En dat is, dat is, dat is het leuke, dat is hetgeen dat ik soms op school echt miste, dat ze u uitdaagden om uit de comfortzone te komen.

GW: Deden ze dat ook met jouw broer trouwens?

LvdA: Ja

GW: Op dezelfde manier, ook hetzelfde soort kampen, dezelfde richting?

LvdA: Mijn broer is minder taalvaardig en minder sociaal dan ik. Die was dan veel beter in ehhh zo wel die wetenschappelijke dingen, enzovoort. En die is dan meer in die richting gegaan, meer in kampen gegaan waar dat ze, bijvoorbeeld hij had dan een kamp waar dat ze, een stage kamp noemden ze dat, maar dat was dan met kinderen vanaf 12 jaar, waar dat ge dan mee liep met een ingenieur, van een ingenieur tot een bouwvakker, met een projectmanager, met een architect zodat je eigenlijk heel dat ding eens doorliep. En dat zijn zo meer de kampen die hij gedaan heeft, maar het leuke daarin wel is, achteraf gezien hebben mijn ouders daar wel zijn sterktes in zagen want mijn broer is nooit alleen geweest, die heeft altijd een vriend bij gehad, omdat mijn broer dan ook niet functioneert. Niet dat die dichtslaat, maar daar haalt hij minder uit dan dat ik daar uithaal. Dat was voor mij ook heel oncomfortabel maar mijn ouders wisten, gooi maar in de vijver en ze zwemt, ze gaat zich niet kopke laten onder jaar, ze gaan zwemmen en daar gaat ze nog meer uithalen dan dat we ze een reddingsboei meegeven.

GW: En bij haar broer was het waarschijnlijk precies andersom. Die gaat én kopje onder en hij haalt er niet uit wat zij graag wilden dat hij eruit zou gaan halen.

LvdA: Ja, klopt.

GW: Achteraf, even een hele grote sprong, als je kijkt waar je waar je nu zit, de functie die je nu hebt met toch ook wel technische aspecten. Denk je dan ook nog wel eens, ik wou dat ik vroeger ook naar zo'n stage kamp was gegaan?

LvdA: Nee, eigenlijk niet. Nee eigenlijk. Als ik nu terugkijk. Sommige dingen, sommige dingen zul je altijd willen veranderen en sommige dingen zul je zeggen, als ik dat zou kunnen gedaan hebben of als mijn ouders mij die richting in hadden geduwd, maar ik denk dat ik meer heb gehad aan al die oncomfortabele situaties dat mijn ouders mij hebben ingeduwd en de onderliggende psychologische druk die dat ik van hun heb gekregen om meer te zijn dan wie ik was, heeft mij meer te geven nu, dan eender wat ik op school geleerd heb. Omdat ik denk dat als een school dat ook aanbiedt, alle, en ik denk ook, want ik heb dan vrienden die dat zulke zaken wel op school hebben meegekregen, ik denk dat ik dan gewoon in de verkeerde scholen ben, daarvoor ben terechtgekomen, maar dat kun je niet op het moment zelf weten en dat is ook niet iets dat een kind direct aangeeft, maar dingen als...als een school mij die uitdaging had gegeven, dan denk ik dat ik in mijn ontwikkeling nog verder had gestaan dan dat ik was toen dat ik 18 was en aan de universiteit. Want ja, ik vind..ik zie dat nu ook met mijn mensen ook, zij vinden regelmatig van zichzelf dat als ze het goed doen, dat het goed genoeg is. En ik ben het volledig eens met dat ik moet erkennen als ze iets goed doen.

LvdA: En ik vind het heel belangrijk, want dat vergeten mensen soms ook, dat ge moet erkennen als mensen het goed doen, want dat is heel makkelijk..niet...in het algemeen...ik heb dat ook soms, we vergeten soms om te zeggen dat mensen het goed doen, omdat dat, dat is voor ons vanzelfsprekend van ja,ja, ge weet toch, ge ziet toch zelf die resultaten en ik weet toch dat je dit kan? Ge begrijpt toch ook at ik dat zelf ook zie? Maar dat is niet hetzelfde. Als ge het uitdrukt en als ge hun daar positief in bekrachtigt, dan gaat dat een nog groter effect hebben dan dat je gewoon zegt "Dat spreekt toch voor zichzelf". Maar dat is dan is daarmee de uitdaging, en daarbij is hetgeen wat voor hen een heel avontuur is, is van ja, maar goed is niet goed genoeg. Je moet gaan voor goed, maar ge moet dan gaan voor excellent. Want als iemand goed kan halen kan die persoon ook nog meer. En dat moet niet ten koste gaan van, nee dat moet gelijk aan elkaar gaan. En als die persoon zich kan ontwikkelen en als de operatie zich kan ontwikkelen en als uw medewerkers zich kunnen ontwikkelen, dan gaan die dat ook doen. Als gij gewoon iedere keer de lat hoger legt, maar dat moet dat ge wel doen. En zij moet moeten ook weten van u, en dat weten zij ook van mij, ik neem nooit genoeg met goed, nee, het kan beter. Er is nooit "goed genoeg". En ja, ik zou nooit willen dat mensen zich kapot werken om het walhalla te halen. Maar je moet wel altijd streven naar die verbetering, je moet altijd streven naar ok, wat kunnen we nu doen dat dat er beter kan, in onszelf en in de operatie. En ik denk dat, om dan op je onderwerp terug te vallen, ik denk dat dat iets is dat in een mannenwereld bij vrouwen vooral naar bovenkomt omdat ge gewoon geen andere keus hebt, omdat ge u alleen maar op die manier kunnen profileren.

GW: Zo te horen heb je dat ook echt wel meegemaakt en ben je daar ook echt wel tegen aangelopen?

LvdA: Ja, absoluut.

GW: Op de universiteit al? Of toen je begon te werken?

LvdA: Ik had dat de eerste keer op de universiteit, omdat...ge krijgt zo een typische universiteits speech, maar dat heeft mij, omdat dat...ik ben altijd... Zowel in het middelbaar als in het lager ben ik altijd in een redelijk veilige omgeving terechtgekomen. Ik zat nooit echt nergens, waar dat...zoals ik zei, waar dat er heel veel van u verwacht werd, waar dat er meer van u verwacht werd dan dat ge kon. En ook nergens waar dat ze u aan uw lot gingen overlaten en dan kwam de universiteit waar dat dan wel gebeurt want ge zijt een nummer, dat is ook logisch, de massa is gigantisch. En dan was voor mij ook niet gewoon, want ik zat in een school die dan wel redelijk beknopt, alle, wel veel klassen, maar ge werd wel redelijk persoonlijk gezien. En dan komt u op de universiteit en dan zeggen ze, de eerste dag dat ge er zit zeggen ze: "kijk

naar uw linkerkant, kijk naar uw rechterkant, volgend jaar zijn, zit er nog maar één iemand van jullie" En dan was bij mij van oh..., ik moet hier gaan presteren. Ik moet hier gaan...ik ben....Ik ben goed genoeg..dat heeft ook wel het verkeerde effect op mij gehad. Maar dat heeft mij wel geleerd ok, ik ben niet goed genoeg, ik moet meer doen dan dat er van mij verwacht wordt. Dat is uiteindelijk wel naar dat aspect gegaan, maar wel van ja, ik moet hier gaan presteren. Ik moet uit mijn eigen alles gaan uithalen om hier te schitteren. En dan leerde ge echt van ge moet, ge kunt niet meer de middelmaat zijn want de middelmaat zijn brengt je er wel door, maar als je echt wilt gaan, na dat uiteindelijk, als ge aan de universiteit bent afgestudeerd en ge wilt bepaalde jobs gaan doen, dan kijken ze ook ok, wat is uw score geweest, hoe zijt ge afgestudeerd, zijt ge nog onderscheiden, hebt u een grote onderscheiding, enzovoort. En dat, dat houdt u bezig want ge denkt ja, daar moet ik wel geraken.

GW: En ook daar geldt, net goed genoeg, dan blijf je ook altijd op het randje balanceren van ben ik degene die er dan volgend jaar niet meer is of kom ik er net doorheen?

LvdA: En daar, ik moet ook wel zeggen dat de mensen die je rondom u houdt daar ook wel een enorme invloed op heeft. Want als ge dan in een groep zit die, die, waarbij dat ok is om van ja, ok, we gaan liever feesten enzovoort dan dan ga je ook niets van u eigen verwachten. En dan ga je ook iedere keer ofwel falen ofwel met uw hakken over de sloot. En daar had ik daar had ik het geluk dat ik daar echt wel in de juiste groep ben terechtgekomen. Ik zat dan ook in een studentenvereniging dus die dat ook heel hard motiveert en die dan ook enorm betrokken is bij het universitaire leven dus dat helpt dan allemaal.

GW: Woonde je nog thuis of ging je op kamers of op kot heet, dat geloof ik.

LvdA: Nee, ik ben eigenlijk van, in mijn eerste opleiding ben ik op kamers gegaan. Want dan zat ik te ver van thuis om te pendelen. En ook, dat was de reden want ik wou eigenlijk eerst niet op kamers, ik had het te goed onder mama's vleugels. Maar na een week was ik dat allang vergeten dat ik dat niet wou doen want als ge dan vrijheid...euh, ja.. en vind dat ook gewoon leuk om op eigen benen te staan, zelfstandig te zijn.

GW: Welke richting had jij gekozen op de universiteit?

LvdA: Rechten.

GW: En ook afgemaakt?

LvdA: Ja. Mn bachelor afgemaakt, mn master niet. Wel, initieel mn master niet. Dus mn bachelor gedaan, ook vanaf het begin eigenlijk, goh, ik heb die keuze gemaakt, van rechten, gebaseerd op...dat lijkt mij een goede richting en mensen verwachten dingen van mij. Dus dan zal ik dat maar doen. Want als ge tegen iemand gaat zeggen, als ge tegen iemand zegt van ja ik word dan...ik ga rechten studeren, dan klinkt dat van wow...die gaat rechten studeren... goed bezig, ja, daar kunt u veel mee doen, dat is een goede opleiding. Ik had toen ook zo in mijn hoofd, dacht ik, ja ik wil advocaat worden. Dan is het helemaal van ja, dan gaat u veel geld verdienen, enzovoort enzovoort. En na mijn eerste jaar wist ik dat dat eigenlijk, dat dat niet was wat ik wilde doen, ik wou geen advocaat worden omdat in mijn ogen, toen ik eraan begon, totaal niet realistisch, maar ik had daar dan ook blijkbaar niet een realistisch beeld van, was een advocaat iemand die dan in de rechtbank stond, zoals ge in de film ziet en die pleit. En ik denk dat mij perfect was weggelegd, maar daar zit veel meer achter dan dat, heel veel onderzoekswerk. En dat zegt mij niets, want uiteindelijk, ge werkt wel met mensen maar eigenlijk zijt ge heel individueel aan het werk. Daar ben ik, dat heb ik geleerd, mede tijdens dat jaar, dat dat mij eigenlijk niets zegt. Al die wetten, al die wetten van buiten leren, dat vond ik het helemaal niet interessant. Dat was voor mij gewoon apenwerk, dat was gewoon leren en in een examen werken en voilà, dan is het ook weg en dat was toch, daar zat geen passie in dus dat bleef bij mij ook niet hangen. Het nodige bleef hangen, maar het grootste deel net. Maar dan toch, ja toch die drang om dan wel, om dat ge die eerste keer proeft van ok, mensen gaan in mij geloven, mensen verwachten dingen van mij, ja, ik wil die verwachtingen niet teleurstellen. En dan ook wel, met mijn ouders vroeger, en die waren, die stonden toch wel eender welke keus dat ik maakte, stonden die achter mij dus ik had dan ook wel zoiets van ok, ik ga die drie jaar doen en dan ga ik kijken, ok, waar..wat wil ik dan doen. Want dan kon ik nog altijd alles kiezen. En dan heb ik logistiek gekozen. Wat een hbo opleiding is en een hele andere afslag.

Ik moet eerlijk zijn, dat ik logistiek ook gekozen heb puur omdat...weer omdat andere mensen dan...omdat ik gezegd had dat ik rechten helemaal niet interessant vond en dan ging iedereen beginnen om advies te geven en mijn ouders hadden heel veel vrienden die in de logistiek zaten, dus dan dacht ik van ah ja ja, logistiek lijkt me wel interessant. Want ik was ook altijd wel, en dat was redelijk wel op een droom van mij gebaseerd dat ik nog graag naar het buitenland wou, dus dat ik graag in het buitenland wilde gaan werken om dan terug te he, die communicatie en die culturen enzovoort te krijgen. En ik dacht ik logistiek gaat mij daar bij helpen dus toen heb ik zagezegd een swerve naar logistiek gedaan. En dan heb ik daar dat twee jaar gestudeerd. Met bepaalde vrijstellingen, omdat ik al een bachelor had gedaan. Nooit echt uit die opleiding gehaald wat er uit had willen halen. Ik weet ook wel dat de opleiding hier in Nederland helemaal anders is dan in België door met engineers te spreken die daar die dat gedaan hebben. Geleerd dat hier veel meer op Change management enzovoorts gericht wordt en Proces Management, echt dat engineering en dat is in België niet, in België wordt u getraind

op alle verschillende soorten logistiek. Daar krijgen we dus echt gedetailleerd uitleg over en ge krijgt gedetailleerd mee van wat valt er allemaal onder Zeevracht of onder Zeevervoer, Zeevracht enzovoort. Ik weet daar nu heel veel over, heel veel dingen die ik nu weet waar de engineers nu nog nooit van hun leven van hebben gehoord. maar dan ook zo aan het einde van die rit ook niet helemaal, ook niet helemaal niet uitgedaagd geweest. Dat was dan, dan voelde ik, dan had ik echt zo van ah ok zo voelt mijn broer zich, want daar moest ik helemaal mijn best niet doen. Ik haalde heel makkelijk heel goeie cijfers. Dan ook al gemerkt dat dat ook wel kwam omdat ik wel die passie voor logistiek had. En dan gezegd van ok, nu ga ik, wil ik gaan werken, want ik weet echt niet waar ik nog meer zou willen doen. En wel zoiets van ok, ik ga dan misschien nog wel iets na m'n afstuderen en dan ben ik gaan werken en heb ik een Master Logistiek Maritime Law gedaan, dus eigenlijk mijn twee opleidingen gecombineerd. En daar heb ik management courses enzo gehad en daar heb ik business courses gehad, maar dan echt over logistieke business, hoe dat die werken en wat daar aan legislatuur aan ten grondslag ligt enzovoort enzovoort. Maar dan meer over internationale bedrijven. En daar heb i mijn passie gevonden. Nu weet ik dit, dit is hetgeen dat ik heel leuk vind, dit is hetgeen dat echt dat mijn passie voor is en hier ga ik werken naar dat ik ergens naar toe ga waarbij ik kan werken met dat management, met die steeds veranderende omgeving, met die changes en met dat internationaal karakter.

GW: Meer nog, je zei net, het ging mij ook makkelijk af, die twee jaar logistiek omdat daar mijn passie lag. Toen je Maritime Law ging doen, toen kwam die passie echt naar boven of sloot dat gewoon nog beter aan?

LvdA: Toen kwam die pas echt naar boven, want tijdens mijn opleiding logistiek heb ik daar ook niet, ik dat ook niet tot mij doorgedrongen want die opleiding was voor mij te algemeen. Het was echt, het gaf u een inkijk in de logistiek, van administratief bediende, het deel dat de arbeiders doen, alle, dat leerde u nog, maar eigenlijk van alles, van bediende tot euh, bij ons noemt u dat dan Natie-baas, dus dat ge eigenlijk..tot aan wat Mauro doet. Daar kreeg je dan alles daartussen, dat kreeg je dan te zien.

GW: Als in dit is wat diegene doet zonder dat je zelf kunt toetsen, ok, wat is dat dan?

LvdA: Voilà, Dus zonder dat uw passie daarvoor gewekt werd. En dat is iets dat ge, bij mij, ge moest ook geen papers maken, ge moest geen analyse maken, ge moest er ook niet dieper in duiken dan wat de materie vroeg. Ge deed wel, ge ging wel, we hebben wel een half jaar oh nee, drie maanden op een bedrijf meegedraaid. En dan ben ik wel bij MSC, bij de rederij op de juridische afdeling terechtgekomen. Daar heb ik ook gewoon geleerd dat dat absoluut niet is wat ik wil doen, want dat vind ik vreselijk. Gewoon zoeken naar hoe komen we onder claims uit. Maar dat heeft mij wel meer meegebracht dan die van de rest van die twee jaar. Maar dan bij die Maritime Law opleiding, daar heb ik dan echt geleerd van. OK ja, daar moest ik wel papers maken, daar moest ik wel onderzoek doen, daar moest ik wel gaan kijken van ok, wat wil dit zeggen? ,Wat als ik aan dit draadje trek, wat wil dat dan zeggen over de rest? En daar heb ik geleerd dat daar echt met mijn passie zit door te kijken ok, hoe iets aan elkaar hangt, hoe werkt het en het dan anders in elkaar steken. Niet terug gewoon allemaal hetzelfde zetten maar opdelen in blokjes en dan schuiven met die blokjes en kijken naar wat er gebeurt.

GW: Ja, fantastisch dat je dan dan in één keer ziet: maar dit is wat bij mij past en wat bij mij hoort.

LvdA: Ja, absoluut, want ik denk, ik moet zeggen alle, als ik eerlijk ben, dan weet ik nog altijd zelf niet honderd procent wat uit ik van het leven wil. Maar ik denk niet dat dat.. ik denk dat dat normaal is, ik denk dat je je hele leven lang blijft ontwikkelen en heel uw leven lang uw beste zelf blijft veranderen, zoeken of maken, anders is het maar een saai leven als u dat nu al weet. Maar ik denk ik denk wel dat ik geluk heb gehad dat ik die, dat ik daar ben geëindigd want ik denk dat er mensen zijn die nu.... ik zie ook in mijn team, dat managers bij mij nu die nu nog niet weten waar wil ik naartoe, die dat dan de ene dag komen vertellen: "dit lijkt mij, dit wil ik, dit zou ik ooit wel willen doen enzovoort en dan de volgende week iets anders vertellen. Dus die nog niet op een traject richting hun best ontwikkelde zelf zijn.

GW: En dan hoeft je nog steeds niet altijd te weten wat je eindpunt gaat zijn, maar je wil wel weten, of tenminste je weet wel ongeveer hoe je route gaat lopen.

LvdA: Ja ja, ja, ja ja. En ik weet, ik denk dat ik zelfs nooit ga weten waar mijn eindpunt is, want ik denk dat, ge weet nooit in wat voor omstandigheden ge komt en dat vind ik, dat vind ik één van de dingen die ik leuk vindt. Dat is ook een van de dingen die ik leuk vind aan logistiek. Ik kan hier nu zitten en ik kan nu hier operations manager zijn en dan ben ik ook binnen de logistiek een operations manager. Maar stuurt mij naar een andere site en het is gewoon een totaal ander gegeven. En niet alleen omdat de producten anders zijn, maar hier is het zo gigantisch groot dat je al die andere afdelingen hebt waarvan je moet samenwerken. Maar ik kom van Antwerpen. Daar heb je één iemand dat daar zit en dat is het. En die is verantwoordelijk voor alles, voor het HR, alle, je hebt dan wel ondersteuning, maar ge zijt daar wel verantwoordelijk voor alles. Hier hebben we een facility manager, daar kunnen ze op andere sites van dromen, dat is hier ook wel nodig, maar het is... Dat blijft, dat vind ik enorm interessant omdat ge, ge kunt, er is niemand en dat is hetgeen dat ik dan altijd haat, of haat, dat is een groot woord, wat ik altijd heel moeilijk, heel moeilijk mee om kan omdat ik dan direct wil daar tegenin gaan maar denk ik nee, laat maar, laat hun in hun waarde... dat is als iemand zegt: ja, maar ik doe al twintig jaar logistiek, ik wéét dat wel. Nee, ge kunt al 50 jaar logistiek doen, dan nog weet ge het niet, want tussen nu en vijftig jaar is er zoveel veranderd en kun je in zo'n ander soort business terecht komen.

GW: En iedere keer als je in een andere operatie of in een andere business terecht komt, wordt er een beroep gedaan op een ander element van je kennis, van je ontwikkeling, van je persoonlijkheid. Dat is nooit hetzelfde.

LvdA: Nee, klopt. Ja, en dat is en dan moet je liggen. Ofwel ziet ge dan als een uitdaging en gaat je dat ook echt heads-on tegemoet, ofwel zegt u nee nee nee, ik heb liever mijn beschermde omgeving en dat is ook ok. En dat moet ook perfect. Dat kan ook perfect. Er zijn ook logistieke afdelingen of logistieke bedrijven die dat dan wel kunnen.

GW: Of waar juist die kaders heel erg belangrijk zijn en waarin je juist niet te veel moet zoeken naar de dynamiek.

LvdA: En dat is dat van persoon tot persoon. En ik denk ook wel bijvoorbeeld hier bij ons op het werk hebben we ook zo van die mensen die wel liever in een kader zitten. En ik vind dat niet erg, want die mensen daag je uit op een andere manier. En ik vind het leuk om mensen in een heel oncomfortabele positie te zetten. Ik vind het heel leuk om, als ik weet dat dit gaat die persoon zo ongemakkelijk vinden, om die expres daar te zetten. Omdat ge dan weer krijgt, dan vraag ik om uit de comfortzone komen en vraag ik om meer te doen dan je zelf denkt dat je kan. En dat gaat die persoon twintig keer meer voldoening geven dan dat ik iets vraag dat ik weet dat die kan en dat ik dan zeg, hee, goed gedaan. Nee, als ik dan zeg, als die het oncomfortabel heeft, en als die dan...gelijk al eeh, zoals eeh, als ik vrouwen hier in mijn operatie zet, en ik kan iemand die een operator is als die begint, en ik kan die promoveren tot teamleiders. Zoveel vrouwelijke teamleiders hebben we niet en zoveel vrouwelijke teamleiders in de logistiek bestaan er niet. Dan weet ik dat ik die, ik weet dat uit ervaring, maar ik weet dat die het niet makkelijk gaat hebben. En ik weet ook dat die misschien dat dat nooit in haar hoofd haar ambitie is geweest, maar als zij dan haar ambitie uit, dan weet ik dat door dat te doen, gaat zij nog veel beter zijn dan uiteindelijk hetgeen ge wilt worden.

GW: Ik denk ook vanuit het uitgangspunt dat als iemand niet overtuigd is van het feit dat diegene het al kan, want op het moment dat je iets kunt of denkt dat die dat kan en je wordt inderdaad op die positie geplaatst, dan is het vanzelfsprekend. En het is juist die onvanzelfsprekendheid, die maakt dat je denkt oh fuck, ik moet hier echt heel hard voor gaan werken.

LvdA: Ja, absoluut. En dat zijn ook, en daarom ook dat de meeste mensen in mijn operatie zo zijn, want dat zijn ook de mensen waar ge het meest van terugkrijgt. Ik heb nu een warehouse manager, die is hier begonnen, dat is de warehouse manager in heel het gebouw die de grootste brok heeft want die heeft echt heel veel afdelingen onder zich, ook heel veel direct reports, afdelingen die is hier begonnen als operator! Dat is Victor, die is begonnen als operator bij allocatie, is dan assistent teamleider geworden, teamleider geworden, alle, hij was assistent teamleider toen ik hier begon, heeft hij mij allocatie uitgelegd want zijn teamleider was toen ziek en hij is toen teamleider geworden onder Wim en Luc, want die waren toen hier on site. En dan stock supervisor gemaakt want ik was toch manager toen en ik wist dat dat helemaal geen stock supervisor was, dat was helemaal zijn kracht niet, dat is totaal niet zijn comfortzone maar ik kan iemand niet, ik kan niet iemand die altijd in de operatie heeft gezeten en dat altijd puur op rationele gedaan heeft, als ik ooit verder geraak en hem in die comfortabele positie plaats als Outbound Manager of als welke manager dan ook, als die persoon niet eerst naar de rest heeft gekeken van de operatie en daar heb ik hem zo een swerve laten doen naar Stock. Daar was de slechtste stock manager ooit, dat wist ik al op voorhand, maar daar was het niet mijn bedoeling. Mijn bedoeling was ook niet om m slecht, dat is ook wel groot gezegd, maar het was mijn bedoeling ook niet om m de beste stockmanager ooit te maken, het was mijn bedoeling om hem dingen bij te brengen die hij uit zichzelf nooit zou gaan onderzoeken. En nu is het mijn Outbound Manager.

GW: Doe je dat ook omdat je bij jezelf gemerkt hebben dat dat heel goed gewerkt heeft? De oncomfortabele situaties met met zo'n ski kamp bijvoorbeeld? Dat heeft het bij jou toch ook wel naar boven getrokken?

LvdA: Ik denk het wel. Ik denk onbewust wel, daar heb ik nog niet heel hard bij stilgestaan. Ik denk vooral bij mij, twee, zijn er twee aspecten. Eén: XPO is mijn tweede job. Mijn eerste job had ik n manager die eigenlijk, waar ik van geleerd heb...Alles van geleerd heb wat NIET te doen. En dat heeft mij meer geleerd dan ik ooit van iemand anders zou kunnen leren. Omdat, dat heeft mij meer geleerd van, dat heeft me zelf meer laten ontwikkelen dan dat ik ooit gedacht had. Dat beseft ik niet toen dat ik er in zat, nu, teruggezien en dat ik er door heen ben gekomen, wél. Ik heb daar echt wel heel veel geleerd en ik heb daar ook...die meneer kom ik nog af en toe tegen en daar zeg ik ook echt en eerlijk tegen van echt, ik ben u zo dankbaar, ik heb zo van u geleerd. IK ga daar nooit tegen zeggen: Omdat gij de slechtste baas was ooit ter wereld. Maar dat is het wel. En die heeft me geleerd hoe dat ik niet met mensen wil omgaan. Hoe, of wat voor manager ik nooit van mijn leven wil worden, wat ik nooit van mijn mensen zou willen eisen. Als mijn mensen, zelfs de warehouse managers die er voor betaald worden, extra uren doen, dan dien ik mijn zorgen te maken en dien ik te kijken ok, hoe kan ik nu, hoe kan ik dit verlichten? Wat kunnen we daaraan doen? Terwijl dat hij, als ge geen overuren maakte, dacht hij van ja daar is iets mis, ik moet die meer werk geven. En daar werd ge ook absoluut niet voor, niet navenant naar betaald. En dat zijn zo zaken die dat ik daar geleerd heb dat ik ook weet van ok, ik moet aan hun dat ook mee kunnen geven en ik moet hun ook in de situatie zetten waar dat ik weet...nooit op die manier want dat gun ik niemand toe.

LvdA: Maar dat ik wel weet dat ze gaan falen, want er is niets zo goed als dat ge faalt en dat ik dan er ben en zeg ok, dat is niet een succes geweest maar wat is er gebeurd? Laten we het analyseren en laten we het de volgende keer beter doen. En

dat is de ene kant en aan de andere kant, ja, dat is inderdaad dat oncomfortabele. En ook ik heb ook zoiets van als ik in iemand geloof dan ga ik er ook hemel en aarde voor zetten, voor die persoon. En dat gaat dan over, niet alleen over mijn warehouse managers, maar dat gaat dan echt over...Tot de laatste operator, iemand die daar in Engeland, een Engels paspoort had. De Brexit kwam er. Die was, ja, die dacht dat ze hier niet meer ging werken, die dacht dat ze alles kwijt zou zijn, alles wat ze hier had opgebouwd. Heb ik samen met iemand die waarvan ik wist dat ze goed overeenkwamen, die dan wel hier, die dan wel een Nederlandse was, gekeken of kunt u kijken of voor een huis enzovoort, want dat hebt u dan allemaal nodig. Als je dat hebt en als jullie daar en daar moeten jullie wel echt achter aan zitten want sorry, ik ga mij niet bemoeien met uw privé, ik wil daar alles wel voor u doen maar dat niet, en die dan echt daarachter aan zit. En dan heb ik gezegd, dan zorg ik dat ik bij HR hemel en aarde verzet dat u uw contract krijgt. Ook al zijn we na de datum, ik zorg dat dat contract er komt. Dat zijn, door zo'n kleine dingen te doen en door in mensen te geloven en de mensen echt wel op te vragen, ja, ok, u denkt dat u honderd kunt, ik verwacht van u 200, daar bouwt u een operatie mee, daar bouwt u een team en een heel net op. Wat een filosofie he achter mijn leidinggeven.

GW: Je zei net, ik heb het meeste geleerd van de slechtste manager ooit. Dat was jouw eerste baan denk ik, jij kwam uit uit Maritime Law en toen? Je bent er ergens terechtgekomen.

LvdA: Ik was op zoek achter werk, wel, ik was, ik was toen nog niet begonnen aan mijn opleiding, dus ik was eigenlijk aan het, ik was aan het, ik had in mijn hoofd van ok ik wil gaan werken, want ik heb altijd gewerkt vanaf dat ik gezegd zestien was. Mijn ouders hebben dat nooit gevraagd en mijn broer heeft dat nooit gedaan, maar ik wou zelfstandig zijn, zelf mijn eigen centjes verdienen, bij n bakker werken enzovoort. Dus de bekende studentenjobkes en ik, ik wou die zelfstandigheid terug en ik wou niet, want toen dat ik logistiek studeerde, dat was dicht bij ons thuis en dan woonde ik thuis en ik wou...dat thuis wonen vond ik niet erg en dat deed ik heel graag zelfs.

GW: wacht even, maar jij bent dus...rechten deed je wel op kamers?

LvdA: Ja

GW: Je bent teruggegaan naar huis?

LvdA: Ja. En veel mensen reageren dan van oh dat moet wel wat gedoe zijn geweest maar ik kon enorm goed met mijn ouders, ik heb daar een heel close band mee, ook omdat, over rolmodellen gesproken, dat zijn twee van mijn rolmodellen. En dat gaat ook heel goed. Ik heb ook nooit echt...en als u pubert enzovoort dan hebt u dan wel, dat is logisch maar sinds dat ik terug ben gegaan, nooit echt last mee gehad en ook nooit moeilijk mee gehad. En dan ben ik daar terug gegaan en ben ik die logistiek gaan studeren. Dan had ik zoiets van ik wil gaan werken en dan was ik werk aan het zoeken en onderwijl was ik aan het kijken naar eventueel nog een andere opleiding. Dan had ik na Logistiek dat Maritime Law gevonden Maar dan kwam er ook een een en een functie, of een job aanbieding, via via, daarvan had iemand gezegd, zou dit niet iets voor u zijn? En dan dacht ik van ja, eigenlijk, want dat was een project, die noemden dat Project medewerkers. Dat was eigenlijk het moment dat de grote crisis hier in Europa was. En dat was een bedrijf dat koffie en cacao deed. Dus zij deden in koffie en cacao de opslag daarvan, enzovoort. En het ging bij hun niet goed, want heel veel van de magazijnen stonden leeg. En dan kregen ze dan ook geen inkomsten voor. Dus zij hadden iemand nodig die ging kijken, ok, wat kunnen we nog doen? En dan ging ik onderzoek doen, en dan bedrijven ging aanspreken zodat de commerciële mensen daar naar toe konden gaan. En wat leek me wel interessant, lijkt me wel, want je moet gaan zoeken en het lijkt me wel leuk om zo zelf iets op te richten, om zo zelf iets te vinden. Dus ik dacht van ja, waarom niet, maar ik had dan wel aangegeven dat ik dan misschien ook wel wilde gaan studeren. Toen hebben zij gezegd ja, dat is goed voor ons. Ja, natuurlijk, daar zien we geen problemen. En toen heb ik die twee samen gedaan. Achteraf bekeken was dat misschien net zo'n goed idee om mijn eerste job te combineren met dat. Want u moet wennen aan een werkleven en dat is gewoon een enorme impact op u, op uzelf. En dan ging ik een master er bij doen wat dan ook echt wel zeer pittig was. Ik moet het u niet vertellen.

LvdA: Maar uiteindelijk is het allemaal goed verlopen. Ben ik daar dus, ben ik op die plek terechtgekomen, heb ik daar ook iets gevonden, dat waren auto's, in de Antwerpse haven komen heel veel oldtimers binnen. En dan uiteindelijk ook nieuwe auto's beginnen doen en een Commercieel binnengehaald die daar in gespecialiseerd was enzovoort enzovoort. Dus dan ben ik uiteindelijk, heb ik dat project gewonnen en dan ben ik beginnen, ben ik dat beginnen uitbouwen. Dus ik was eerst alleen, zowel het commerciële moest ik dan doen, dus ik moest prijzen afgeven, klanten, dus met klanten onderhandelen en klanten binnenhalen enzovoort. En dan met de rederijen prijzen afspreken voor shipping enzovoorts. Dat was enorm leuk, maar dat werd zo groot, dat ik dat op een gegeven moment niet meer aankon. En dan heb ik uiteindelijk mensen gekregen en mensen gekregen en dan dat magazijn opnieuw ingericht en dus echt alles daar rond, eigenlijk net als wanneer u een start-up doet, t enige wat u dan dus niet doet is een bedrijf, euh, een gebouw zoeken enzovoort. Maar dat heb ik dus allemaal wel kunnen doen. Dus ik heb mezelf daarin enorm ontwikkeld. Maar ik heb daar ook op heel veel momenten en dat is hetgeen dat mijn familie dan ook wel gezien heb en dat ik nu zeg, ik heb teveel daar ook van mijn eigen gegeven. En dat was ook omdat...ja, de slechtste baas ooit dus die beschermde mij daar ook niet voor. t Was mijn eerste job, dus ge denkt ik moet vol er in en mijn job is het enige dat er bestaat enzovoort

GW: En jij zo te horen voelde je het ook echt wel als je eigen onderneming?

LvdA: Oh ja! En als er iets, ja, we werkten ook veel met particulieren dus n particulieren, ja, tijdens de week dan werken die vatten die op zaterdag dan de telefoon en ik werkte niet op zaterdag niet, ik werkte van maandag tot vrijdag. Maar ja, ik dan de goeie ziel die alles in mijn werk stak, ik gaf dan ook mijn privé nummers, dus die belden mij dan ook, 's avonds en in het weekend, eender wanneer. Dus ik was eigenlijk volledig geconsumeerd door mijn werk. Ik heb er absoluut ook geen spijt. Ik heb er enorme, maar dan ook enorm sympathieke mensen ontmoet. Ik heb. Ik heb enorm geleerd hoe dat, hoe dat ik heel veel druk van boven krijgt maar dan toch mijn mensen kan afschermen. Want wat dat ik nu ook doen met mijn managers en mijn team, op mijn volledige team, heb ik ook zo met hun gedaan. Ik was verantwoordelijk voor vijf administratieve mensen, voor iemand die commercieel d'r verantwoordelijkheid voor had en dan voor voor heel veel verschillende magazijniers, dat hangt er van af, gelijk hier, van tijd tot tijd was het hoogseizoen en dan zijn het er meer. En magazijniers vielen dan nog altijd onder de magazijnbaas, daar was mijn rechtstreeks contact mee. Maar al mijn mensen, die vijf mensen die administratief onder mij werkten en die commercieel, dat zorgde ik echt wel, nee, ge werkt van acht tot vijf en dan gaat ge naar huis.

GW: En dat jij van zondag tot en met zaterdag van acht tot elf s avonds werkte.

LvdA: Dáár mocht niet aan getornd, dat was iets anders. Omdat...en dat is ook hetgeen...hier is het al iets anders bij XPO, maar ik denk daar heb ik echt wel gezien,,,niemand die op een hogere positie zat dan mij was een vrouw. En ik dacht door keihard te werken en door gewoon mezelf weg te cijferen en het bedrijf te laten gelden, kom ik er wel. En dat was ook de filosofie die mijn baas me ook meegaf.

GW: Zat het aspect van vrouw zijn daar ook expliciet in?

LvdA: Ja.

GW: Hij zei dat ook gewoon?

LvdA: Neen, net niet. Nee, eigenlijk nooit. Hij heeft het nooit gezegd. Maar je zag door de beslissingen die dat hij nam, dat dat wel zo was. Want hij zei altijd dat vrouwen, want we zaten met heel veel vrouwen op op administratie, administratie, dus dat was voornamelijk vrouwen, daar zaten dus veel vrouwen en hij zei dat ook van ja, mijn vrouw betekent alles voor me. Er was ook geen anti-vrouwen praat maar als er het dan op aankwam om de beslissing te nemen wie er dan naar een volgende functie ging, of wie dat er dan, als er bijvoorbeeld iets extra's bijkwam, bijvoorbeeld, we kregen dan, uiteindelijk kregen we dan metalen, die gingen we ook doen, en toen kwam dat niet, terwijl ik zei, ik heb mijn handen vrij, ik kan dat er bij doen, toen waren mijn uren al gezakt enzovoort, dus er kwam ook echt een nieuwe uitdaging en dat ging dan niet naar mij. De enigste mannelijke die dan op hetzelfde niveau stond als mij, dat ging dan naar hem. Terwijl ik wist dat ik daar veel beter als hem zou doen, want hij, dat interesseerde hem ook niet, en hij heeft er ook niet om gevraagd. Ik vroeg daarom en ik kreeg het niet. En in zulke dingen heb ik het wel gemerkt. Hij heeft dat nooit gezegd en hij heeft ook nooit gezegd, nee, dat ligt aan u, dat ligt aan uw vrouwelijkheid, maar ge voelt dat gewoon met iedere beslissing die genomen werd. En ik voel dat nog altijd, ik voel m zelfs nog meer van vrouwen dan dat ik het van mannen voel.

LvdA: Ik vind dat wij vrouwen veel strenger voor onze eigen sekse zijn dan mannen voor ons zijn. Soms positief en soms negatief. , want ik heb dat ook naar andere vrouwen, want ik ook tegen hun...dat ik ook meer van hen verwacht, je lat ligt hoger, ook omdat ik weet dat als ik bij hen de lat niet hoger leg, dan gaan ze nooit hoger geraken omdat als... De meeste leidinggevendenden of als de meeste mensen in verantwoordelijke posities moeten kijken als ...als ge krekt hetzelfde cv ziet van een man en krekt hetzelfde cv van een vrouw, dan kiezen ze tussen negen uit tien keer voor een man. En dat is gewoon de realiteit en is daar eerlijk, is dat iets waar we moeten leven? Nee, hetzelfde als nu al die Black Lives Matters dingen zijn, ik ben het er honderd procent mee eens dat ze daar niet mee moeten leren leven en dat ze daar niks, dat ze volledig voor hun rechten mogen opkomen. Maar ik denk ook niet dat je het gaat veranderen door te zeggen van...en nu moet er hier gelijkheid komen. Want dan voel ik mij als vrouw niet een eer aangedaan, want dan heb ik zoiets van ja, maar nu kies je mij omdat ik een vrouw bent en omdat ge uw quota moet halen. Maar ik wil niet gekozen worden op basis van een quotum, ik wil gekozen worden om mezelf.

GW: En die onzekerheid, zit ik hier omdat het bedrijf moet voldoen aan een wettelijke eis? Of zit ik hier omdat ik de kwaliteiten heb om dit te kunnen doen? Die onzekerheid, zo wil je nooit werken.

LvdA: Nee, nee, nee, klopt

GW: En als jij dat hebt, dan heeft een ander dat ook en dat betekent dat jij anders wordt bejegend dan de collega's om jou heen. En dat werd je al omdat je vrouw was en nu nog een keer dubbel.

LvdA: Ja, absoluut. Ik zie dat, allez, ge ziet dat op heel veel vlakken ge ziet..dat heeft ook een keerzijde, want als vrouw, vooral in mijn vorige job, moest ik commerciële dingen doen en behalve dan want we hebben ook Aziatische klanten gehad, wat dat is een heel ander verhaal maar die, die zijn, ik had Araben ook, die zijn heel vrouwonvriendelijk, die spraken

gewoon niet tegen mij, terwijl ik dan de informatie had, maar de persoon naast mij niet maar die zei dan tegen de persoon naast mij kunt u dat aan dat meisje naast u vragen zodat zij dat tegen hem, dus dat is al helemaal iets anders...en dan heb ik wel op bepaalde vlakken, vooral als ge met particulieren te maken hebt, kunt u uw vrouwelijke charmes wel laten spelen en dan is vrouw zijn een voordeel, vooral als ge nog jonger zijt en dat is n mannenwereld maar meer een macho mannenwereld, dat waren mijn klanten, dat maakte mij niet uit. Maar en dan werkt dat wel. Maar ik denk als ik op hetzelfde niveau, als ik geen logistiek was en een gewone verkoper was van dingen, dan weet ik sowieso dat het daar helemaal zo was want in de motorwereld, in de autowereld, ik heb gewoon geen enkele vrouw gezien. Jawel, de vrouw van, die dan meekwam of de secretaresse. Ja, maar dan is het dan. Maar echt de toppers in het bedrijf, nee. Zelfs, we werkten samen met Zweedse en Noorse bedrijven waar dat wij auto's voor deden, daar heb ik met heel veel vrouwen samengewerkt en die waren allemaal administratief. vanaf dat ik naar een stap hoger ging, naar het commerciële, naar echt de contracten afsluiten: allemaal mannen.

GW: Wat doet het met jou? Want jij bent ambitieus, je zit in een positie waarin je, ondanks je baas wellicht, maar waarin je jezelf ook echt wel kon ontwikkelen nog, je kon bouwen aan het bedrijf. En als je dan kijkt naar wat je toekomst zou kunnen zijn, stijgen in de organisatie, dan zie je daar ineens alleen maar mannen. Hoe ga je daar mee om? Wat doet dat met je?

LvdA: Ik denk dat alles afhangt van de werkgever en ik denk dat. Denk als ik kijk naar mijn eerste baan geeft mij dat heel veel...heeft mij dat heel veel onzekerheid gebracht toen ik er in zat. Daarna heeft mij dat heel veel sterker gemaakt maar toen ik in die situatie zat, gaf mij dat heel veel onzekerheid, zulke onzekerheid dat ik zelf niet beseftte dat ik in zo'n slechte situatie zat. Ik heb toen ook nooit beseft..ik heb wel geklaagd over de manager en u weet dat die helemaal niet goed voor u is, maar ge beseft niet hoe slecht het is, u beseft niet wat dat het dan met u doet. Ik denk hier bij XPO dat het dan al veel beter iets is, dat het al vele, veel meer gemotiveerd wordt dat ge een vrouw zijt...Zeker, mijn eerste persoon waar ik echt mee samenwerkte was Luc en Victor Klaase, Victor was mijn baas en Luc de baas daar boven maar Luc heeft mij dan naar hier gestuurd, die was hier dan ook onsite met Wim die dan wel heel vrouwvriendelijk zijn, die daar wel dan er in staan op een manier van ja, of dat gij nu een vrouw of een man zijt, dat maakt mij niet uit. En dat is ook het gevoel dat Luc geeft. Dat geeft ook al een vertrouwd gevoel als ge weet dat is onze Operations Director. Dat geeft u een bepaalde rust. Maar als ik nu nog altijd zie van er zitten nog steeds overal veel meer mannen dan vrouwen en ik weet dat Luc daarin, dat Luc mee de beslissing neemt, dan geeft mij dat vechtkracht.

LvdA: Dat geeft mij kracht om te zeggen van ok, ik ga er alleen maar harder voor vechten dat hij mij kiest of dat ik die functie krijg. Als ge dan kijkt naar de mensen die die rondom u staan en als ge dan kijkt naar leidinggevendenden die dan wel die beslissingen op een verkeerde manier nemen, dan ben ik het echt soms, want ik neem eigenlijk die beslissing....ik zal altijd mensen gelijk beoordelen, maar ik vind het als vrouw, mijn verantwoordelijkheid en mijn verantwoordelijkheid en mijn taak om ook voor vrouwen op te komen. En een stom voorbeeld is, wij geven effectief leidinggeven en k zorg altijd, maar altijd dat als iemand van mijn team, dus dat zijn dan teamleiders, in een training zit, dat ik dan zowel bij de eerste als bij de laatste bij ben. Want dan word je wel altijd uitgenodigd en dan kan ik evengoed een warehouse manager sturen, dan kan ik evengoed...nee, ik wil daar zelf zijn. Ten eerste, ik vind dat heel interessant om mensen te zien ontwikkelen, om die mensen naar een hoger niveau te tillen, maar langs de andere kant zijn daar ook, daar zijn altijd vrouwen in die groepen. Als Operationeel manager moet je iets en ik zeg dan eerst in het algemeen over de mensen die dan bij mij in het team zitten en dan bijvoorbeeld Yowitha, die zit niet bij mij in het team, die zit bij Tim in het team en ik had dan eerst tegen mijn mensen iets gezegd, want Freek, die was daar ook bij. En dan had ik gezegd van ok, nu wil ik nog even iets zeggen voor de vrouwen hier: En dan spreek ik echt maar naar Yowitha enzovoort, omdat ja, we moeten streven naar meer en ik ga altijd meer van u verwachten. Ik ga meer van u verwachten dan ik van een man verwacht, omdat omdat dat moeten wij gewoon doen, dat is de realiteit waar we in leven. Maar dat wil niet zeggen dat je er alleen voorstaat. Ik ga dat...ik verwacht twintig keer meer dan dat ik van van een gelijkwaardige maar een man verwacht maar ik ga er ook wel twintig keer meer zijn. En ik ga e eender wat u van mij nodig hebt, ik zal er zijn en ik zal u helpen. Als gij twintig keer meer levert aan mij dan zal ik ook alles in u willen investeren dat ik kan. En dat vind ik als vrouw, dat dat onze taak is. Zeker als je in een leidinggevende positie zit, als ge in een positie zit waar ge het verschil kunt maken.

GW: Stel je voor dat jij eerder tijdens je opleiding of in je carrière iemand had gehad die dat tegen jou had gezegd. Had dat jouw carrièrepad beïnvloed, denk je? Het is achteraf kijken natuurlijk....

LvdA: Ja en nee. Ja, ik denk sowieso al aan hoe alle informatie die ge op een gegeven moment krijgt beïnvloeden uw pad altijd. Ik weet niet of ik daar meer mee had kunnen doen, dan dat ik er nu mee doe. Omdat, ik heb eerst, ik denk om anderen te helpen, moet ge eerst uzelf ontdekken. Ik heb door, en wat ik zeg, ik zeg het altijd tegen hem omdat ik hem heel erg apprecieer, maar ik daar mezelf leren kennen. Ik heb daar ook geleerd van dit is hetgeen dat ik, dit is de persoon en hopelijk ooit terug opnieuw de leidinggevende dat ik wil zijn. Daarna heb ik ontdekt van wat is eigenlijk, daarna is het pas bij mij beginnen doordringen ok, ik werd daar eigenlijk gediscrimineerd. dat is een heel zwaar woord, maar dat was het ook. Ik kon daar niet verder groeien en dat is mij pas daarna, pas lange tijd daarna doorgesijpeld. En ik, dat vind ik enorm goed, want ik heb eerst mezelf leren kennen en ik ben blij bezig met mezelf ontwikkelen. Maar ik weet wel waar ik naartoe wil en h, wat voor iemand dat ik wil zijn. En dan pas ben ik anderen beginnen helpen. En ik vind, je kan niet het één zonder dat ge het ander hebt. En als ik vroeger al had geweten dat de wereld, dat deze wereld zo in elkaar stak, had ik misschien iets pessimistisch geweest. En dat ben ik nu absoluut niet. Absoluut niet. Ik denk, er moet iemand zijn die de barrière

doorbreekt. En als ik de eerste ben, dan ben ik de eerste, als ik die ben dan ben ik die. maar even goed, maar dat vind ik ook niet erg. Ik wil gerust te zijn, ik wil gerust degene zijn die die twintig keer tegenslagen krijgt, dan wordt het toch alleen maar beter.

LvdA: Ik denk dat als vrouw leert u dat 20 keer meer dan als man. Omdat...Ik heb hier over nagedacht voor ons gesprek...dat komt terug op datgeen wat ik in het begin zei de verwachting dat ge in je iemand plaatst, dat is het zaadje dat voor de rest van het leven meegaat en als vrouw.... Het enige wat ik wou dat mensen anders deden en daarmee op school gezien dat mijn ouders dat absoluut niet deden, maar op school gezien is dat iemand hogere verwachtingen van mij had gehad. Want als iemand hogere dingen gaat verwachten, gaat die persoon meer bereiken dan iemand waarvan ge niets verwacht. En dat is hetgeen dat fundamenteel moet veranderen voor vrouwen. En dat vind ik ook binnen XPO ook, er wordt er wordt... Ik vind het onderscheid maken tussen man en vrouw vind ik vind ik enorm seksistisch want uiteindelijk, we zijn niet zo verschillend. Het enige dat echt verschillend is..een man heeft van de geboorte hoge verwachtingen? Een vrouw heeft van de geboorte ja nogal tijd de hele.. Van kinderen, enzovoort enzovoort en lage verwachtingen. Heeft van amai, ge zijt operations Manager, amai. Maar als Tim, als mensen met Tim praten en dan is het ah u zijt operations manager en wanneer wordt u site manager? Die vraag wordt nooit aan mij gesteld. Er wordt nooit aan mij gevraagd van What's next? Nee, want er wordt zo van uitgaan, die zit nog maar juist in haar functie he, laat ze nog maar efkes doen en dan kan ze misschien....die zal het wel pittig hebben...wat helemaal niet fair is, want mijn ambitie ligt even hoog als die van Tim, misschien hoger, maar daar wordt niet naar gevraagd. En dat is het verschil en dat is voor mij het verschil waarbij dat uiteindelijk uitkomt op sekse, waarbij je uiteindelijk uitkomt op man-vrouw, dat is gewoon die verwachting.

GW: De verwachting uitspreken, daar spreekt ook uit dat je vertrouwen hebt dat iemand het kan. En als je weet dat iemand anders al het vertrouwen heeft dat jij iets kan, krijg je zelf dat vertrouwen ook. Dus door die verwachting laag te houden spreek je ook eigenlijk uit...nou ja, het zal wel.

LvdA: Klopt. Uiteindelijk, er is genoeg onderzoek gebeurd, maar gewoon het uitspreken, het vertrouwen uitspreken, ik geloof, alleen al de zin: ik geloof in u, wat een effect dat dat heeft op een kind en dan uiteindelijk tot later. Ik heb nu, ik denk een jaar geleden of zo, ik lees heel graag, was ik begonnen met een boek van Michelle Obama. Ik weet niet of ge die gelezen hebt?

GW: Ik heb dat nee, ik kom niet aan lezen toe joh, kind.

LvdA: AH ja, maar ik heb luisterCDs, dan luister ik dat in de auto, ik had die CD die had ik al twee keer via iTunes gedownload, ik heb hem al twee keer gehoord en daar ben ik naar beginnen te luisteren en ik vond ook dat die een aangename stem heeft dus dat is leuk tijdens het rijden. Zij heeft, dat ze first lady was een school, waar ze op bezoek was en waar dat ze dus van studenten dingen hoorde, en daar kreeg ze het gevoel van daar verwachten ze, niemand verwacht van die meisjes iets. Dat was een meisjesschool en er verwacht niemand iets, ja, die doen wel goed, maar wat is goed? Die doen hun best maar ze kunnen meer en zij zag door gewoon dat zij daar een keer was langsgegaan dat hun cijfers van, het gemiddelde van hun cijfers was een C, C minus en ze zijn naar een B+ gemiddeld, dus van een zes naar achteneenhalf...voilà. Dan heeft zij er dus haar punt van gemaakt om elk jaar bij die school langs te gaan en dus vooral die klas op te volgen. En na het vierde jaar studeerde die klas af en dan van die klas zijn er meer meisjes gaan verder studeren dan dat die school ooit gezien had. Dus zo zie je maar wat dat zaadje, wat dat doet. En dat vind ik, dat is het mooie aan vrouw zijn en dat wij kunnen dat gewoon echt, wij kunnen die beweging mee brengen.

GW: Madeline Albright heeft ooit gezegd: There's a special hell for women who don't help other women. En dat is m van de andere kant benaderd, maar daar komt het wel op neer. Even los van...wij zijn niet beter, we zijn wel iets anders maar we hebben meer overeenkomsten met mannen dan dat we verschillen hebben. Maar daar zit wel het grote verschil, het verwachtingspatroon vanaf je jeugd. En wat dat met je doet met je startpositie in het leven.

LvdA: Ja, absoluut.

GW: Nog één vraag en dan ronden we af. Je zit nu in een ...qua man-vrouwverhouding is dit best een bijzonder site, als je kijkt naar de managementlaag. Dat was niet vanaf het begin zo, dat is de afgelopen jaren, is dat zo gegroeid. Merk jij verschillen tussen het MT en het MT, in elk geval van wat je daar van meekreeg toen je hier begon want ik denk dat jij niet direct in het MT zat toen je hier startte. Merk jij verschillen in de algemene aansturing van de site, in de communicatie, zitten daar verschillen tussen?

LvdA: Ja. Ik denk het wel ja, nee, ik denk het niet, ja. maar daar zitten veel verschillen hier op op, vooral qua personen. Hoe dat je qua persoonlijkheid? De vorige sitemanager was veel, veel losser, was veel meer gericht op het individu de beslissingen laten nemen, om bereid te zijn om de laag daaronder zijn beslissingen te laten nemen dan dat hij zelf controleerde, dat is Estelle absoluut niet. Die wil graag overal de touwtjes in handen en euh, maar dat wijt ik niet echt aan haar vrouw zijn, want dat is een hele andere stijl van leidinggeven. Ik denk wel dat in het MT bij ons, dat je daar echt wel merkt dat er meer vrouwen zijn. Maar. Ik weet niet op een positieve manie, omdat...Ik ben heel bewust bezig met...het naar voren krijgen van vrouwen, het verbeteren van vrouwen binnen deze operatie enzovoort...euh,en mijn.. De meeste

van mijn collega's zijn daar niet echt mee bezig. Bijvoorbeeld, als ge Maaïke neemt, die wel. Die is ook echt heel erg, die is er ook heel bewust van en die is best ook wel, we zouden in België zeggen, een vrouw met ballen.

GW: Dat wordt in Nederland ook wel gezegd hoor, sterker nog, hahaha, een wijf met ballen .

LvdA: Oh oh, nice! Dus daar merk ik dat wel. Maar dan heb ik ook de andere kant van de munt. En dat zijn vrouwen die zeggen van ja maar ja, dat gaat niet en dat is te veel werk en die dan dan weer heel het idee dat er leeft over een vrouw kan zo'n functie niet aan, dat dan weer dat bekrachtigt.. En daar vind ik in ons MT een heel moeilijke balans tussen. Omdat, ik wil dan streng voor die personen zijn en dan zeg ik van nee, komaan, levert evenveel als dat de rest levert, en dat is dat niet het geval. En dat vind ik een heel moeilijke balans. Ik denk dat meer vrouwen krijgen in leidinggevende posities een enorm positief effect heeft. Maar als ik eerlijk ben, en als ik kijk naar hier, binnen binnen Tilburg, is het op dit moment nog niet het effect dat naar boven uit straalt. Ik heb het gevoel dat ik daar wel heel erg naar druk naar beneden, dus dat ik daar wel heel hard mee bezig ben naar mijn team, maar ik heb niet het gevoel dat die weerspiegeling verder naar boven gaat. Ik heb niet het gevoel dat als ik kijk maar naar een Estelle of een Sjoerd enzovoort, dat die daar echt, dat die zien van ok, dit kan het verschil maken, ik kan het verschil maken.

GW: Die zien de meerwaarde niet in van meer vrouwen omdat ze gemotiveerder zijn, harder werken, dat is dan het uitgangspunt. Gelijke geschiktheid, maar meer bereidheid tot hard werken.

LvdA: Ik denk ook niet dat er iets is mee is maar ik denk ook dat zij...off the record, dat Estelle een beslissing zou nemen tussen twee personen en als er nu twee personen, als er een man en een vrouw voor haar zouden zitten en die vrouw en die man zijn gelijk, qua opleiding qua ervaring is het woord, volledig gelijk, dat, wij als vrouwen En dat is ook nog iets waar dat we moeten leren, en dat moet ik zelf ook nog leren, altijd minder gaan vragen dan een man. De vrouw zal vragen voor 2000 euro, ik zeg maar een bedrag en een man zal vragen om 3000. En als ge dan de beslissing moet nemen, dan weet ik dat zij vanuit dat oogpunt voor de vrouw van 2000 euro gaat kiezen.

GW: Dat is een hele andere motivatie.

LvdA: Ja, en dat is niet de motivatie van ik wil het hier gaan doen. Want ik vind dat als hij durft 2500 euro te vragen, dan moet zij dat ook durven vragen. En dat is soms nog, dat is echt soms nog het verschil. want anders gezien, als ge dan Tim en mezelf tegen elkaar af zet, dan weet ik dat zij er heel hard naar streeft om ons, dat wij gelijk beginnen, dat weet ik dat ze, dat ze daar heel hard op drukt. Dat wij gelijk...En dan natuurlijk nu he, hoe dat iedereen presteert, of hoe een ander presteert, dat is logisch, maar het kan ook niet zijn dat ge met de, dat ge de ene persoon beoordeelt met de zachte hand en de andere persoon met de harde hand. Dan moet ook gelijk zijn. En daar heb ik hier binnen dit gebouw en daar ben ik niet alleen mee, echt het gevoel dat dat niet gelijk is.

GW: Worden vrouwen dan harder beoordeeld?

LvdA: Ja, toch wel.

GW: Door de hele organisatie heen? Is dat bij teamleiders richting operators hetzelfde geval of bij warehouses managers richting teamleiders, of speelt zich dat alleen op MT niveau af of ook daaronder?

LvdA: IK denk dat dat sowieso altijd heel persoonlijk is, maar dat is het minpunt aan de structuur binnen XPO, dat we de beoordeling, dat de manier waarop wij mensen beoordelen heel subjectief is, ook met de nieuwe dat er gekomen is, die is nog altijd veel te subjectief want. Ik kan van iemand vinden dat die een A-beoordeling krijgt en dezelfde persoon kan dezelfde punten hebben op 7 en dan krijgt die een B beoordeling. Dus het is heel subjectief, dus dat hangt altijd af van persoon tot persoon. Ik denk wel dat vanaf dat je op managementniveau komt dat er veel strenger op vrouwen wordt gekeken dan op mannen. Wat ik ook niet eerlijk vind want ik vind alle, natuurlijk is dat niet eerlijk, maar waar dat ik ook, ge moogt van mij meer verwachten en mij dan ook meer geven, maar ge moet mij wel hetzelfde beoordelen. Want het is, het is, dat is gewoon niet eerlijk en dat zie ik, in onze laag zie ik dat enorm hard, zie ik dat echt enorm hard, dat er met twee maten gemeten wordt. Als ik zie naar de mensen die in dezelfde of zelfs hoger, ik heb een vriendin die Business Unit manager director is in België en daar is het gewoon krek hetzelfde, zij zal nooit hetzelfde....als zij een boom tekent en een man tekent ook een boom, en ze moeten punten geven, dan zal zij voor die boom een zes op tien krijgen en die man krijgt er acht op tien op. Want amai zeg, als een man zo een boom tekent, dan zeggen ze, zeg vrouw, kun je die boom niet wat mooier tekenen? En dat is het verschil. En daar is echt wel een verschil tussen man en vrouw zijn, het is de manier....de kansen moeten we zelf creëren. maar de manier waarop we gezien worden, dat moet wel veranderen en de manier waarop we beoordeeld worden. En we zijn ook strenger voor onszelf en we zijn ook strenger voor vrouwen, maar niet als het er op aankomt van ik moet u met hem, ik moet jullie vergelijken

GW: En hoe objectiever de criteria zijn waarop je iemand kunt beoordelen, hoe meer je dat ook in de hand werkt, dat dat gelijk getrokken wordt. Klopt ja. Als je kijkt naar ons landelijk managementteam, heb jij het idee dat daar de wens is om om dit te veranderen binnen de organisatie?

LvdA: Nee.

GW: Het was misschien ook een beetje een leidende vraag...

LvdA: Maar nee, dat was ook gewoon een eerlijk antwoord, en neen omdat..ik heb dat al gezegd, want de manier waarop dat beoordelingssysteem nu is. ..Ik weet dat ik,ik weet dat ik even hard gewerkt heb vorig jaar en dat ik enorm veel gedaan heb en de release van SAP die supersuccesvol is geweest enzovoort en dat ik een B beoordeling heb gekregen en ik weet dat Tim ook heel hard gewerkt heeft, even hard gewerkt heeft als mij en op sommige vlakken zelfs met minder moeite resultaat heeft gehaald met zijn productiviteiten enzovoort. Maar ik vind dat wij even, dat wij gelijk zijn en hij heeft een A beoordeling gekregen. En daarin vind ik, daar zie je het verschil in. En soms zijn dat zaken die da dat wij heel rap onder de mat vegen en dat wij zeggen, dat is niks, Maar bijvoorbeeld Maaïke is degene die tegen mij gezegd heeft van ja, dit klopt gewoon niet, dit is niet eerlijk en dat is wel iets, dat wat wij vrouwen moeten doen is elkaar daar op aanwijzen van dit is niet eerlijk, dit klopt niet. En dat maakt voor mij, dat hiermee heel duidelijk wordt dat dit systeem, dat is gewoon niet eerlijk en dat is niet alleen vrouw man, maar het is ook van ja, maar dat is, die spreekt Nederlands, die spreekt Engels dus daar is het makkelijker mee om daar opdrachten aan te geven dan aan die dus dan en dat is gewoon niet eerlijk. En dat is ook, zoveel ruimte laten voor die persoon ligt mij en die persoon ligt mij minder. Ja, en dat is gewoon, dat klopt gewoon. Want dan moet je dan moet je niet een landelijke, of een BeNeGe iets uitrollen. Dan denk ik, dan kon dat beter wachten en het gewoon laten zoals het was...

GW: Want dan moest je in ieder geval nog motiveren en scoren op een aantal punten om aan te geven waarom je tot een bepaalde beslissing kwam. En als jij een paar maten rond hebt lopen die steunen dezelfde voetbalclub en het is allemaal ouwe jongens krentenbrood, ja, natuurlijk krijgen die een goeie beoordeling.

LvdA: Ja, en hetgeen we dan wel doen, is iemand die een C beoordeling krijgt, daar moeten we een verbetertraject mee doen, dat doen we dan wel goed, maar ik wil niemand een C beoordeling geven. IK wil dat we mensen....

GW: Uiteindelijk als jij mensen een C beoordeling geeft, dan heb je in het voortraject iets niet goed gedaan. Iemand die een C krijgt functioneert niet en dan denk ik, dat moet je je als leidinggevende aantrekken, want dan heb je ergens steken laten vallen. Je hebt iemand laten werken terwijl die niet deed wat je van hem of haar vraagt.

LvdA: Ja ja, ja, maar ja, dat is een van de dingen dat ik vind, waar dat je als directie moet zorgen dat je voor objectiviteit zorgt, want hetgeen wat we nu gedaan hebben en dat is u bij mij nog heel vers omdat we nu net al die beoordelingsgesprekken hebben gehad, het enige wat ik heb teruggekregen is ja, dat gaat niet eerlijk zijn en enzovoort. En dan vind ik dat ...Dat is jammer. Want ik wil perfect weten hoe een teamleider, als ik een warehouse manager functie heb openstaan, dan heb ik een interview met een teamleider uit Tim z'n team en dan wil ik ook zien ok, wat voor beoordeling heeft die gekregen. Maar nu,,ik zal die beoordeling niet opvragen want ja, dat is puur subjectief.

GW: Misschien een beetje euh, niet offtopic, maar euh, jij bent moeder, toch?

LvdA: Plusmama nemen ze dat.

GW: Beïnvloedt dat jouw werk? Werk jij nog fulltime?

LvdA: Ja ja, ik werk full time. Ik ben ook niet zelf mama, ik denk dat dat ook nog een grotere impact gaat hebben. Het zijn de kinderen van mijn verloofde, nu mag ik dat zeggen he, dus dat is totaal anders, maar ik heb wel, ik denk wel...het beïnvloedt mijn werk op een manier dat...als ik, dat speelt dan in de toekomst misschien, mijn eigen kinderen, maar nu ook, als ik gebeld word door hen of als ik gebeld word door de school dan vind ik dat, dan neem ik altijd op. Ik wil nooit een excuus maken van ja, ik kon niet oppakken want, nee sorry. Ge hebt uw prioriteiten in het leven en die weten heel goed ik werk heel hard en zeker nu met dat ik thuis heb gewerkt weten die ook dat als ik in een vergadering zit en het is niet dringend, dan moet ik niet komen vragen maar als ze mij bellen dan vind ik, dan neem ik op en daar ziet u dan hele rare blikken van. Maar ik wil nooit een excuus maken dat ik een mama zal zijn, Dat is dat vind ik, dat vind ik niet oké. Ge zijt, als ge mama zijt of als ge whatever zijt, of zelfs als ge een partner zijt en iemand belt u en die persoon weet dat ge aan het werk zijt en die belt u, dan pakt u gewoon op.

GW: Want dan is er iets, anders zou diegene niet bellen.

LvdA: Voilà. Ja, en daar, ja maar dat vind ik dan, da's eigen aan de logistiek, omdat het een mannenwereld is, dat wordt niet echt ok gevonden.

GW: Werk gaat voor alles.

LvdA: Ja, want ik heb euh, mijn tante die werkt op Harvard, dus wat dan al de prestigieuze dingen is, dus waarvan dat ge dan ook zou denken dat is ook een academische, dus dat is ook een mannenwereld. Maar als iemand van ons haar belt tijdens een dag, dan pakt die altijd. En dat wordt aangemoedigd, die vinden dat als normaal en die vinden dat, alle, het is thuis, natuurlijk pakt u dat op.

GW: Je kijkt van de norm af als je niet antwoordt?

LvdA: Ja. daar, dat vind ik dan wel raar want dat is ook een mannenwereld, maar dat is dan anders want dat is niet Logistiek gerelateerd en dat is dan wel ok, maar hier dan word je zo van

GW: Nog steeds, ook in een team met....

LvdA: Ja, ik zie dat nu bijvoorbeeld bij mij is dat iets minder, maar ik zie dat bijvoorbeeld bij Victoria, die was een tijd geleden was die aan het zeggen van och ja, dan ga ik weer niet thuis geraken om mijn kinderen in bed te stoppen. En dan heb ik iets van sorry, nee, nee, dit is niet oké. Ja, je kunt dan nog wat langer werken, maar dan ga je eerst naar huis, dan ga je eerst de kinderen doen, zeg dan tegen ons van sorry, Ik moet mijn kinderen van vier van school gaan halen, dan ga je die kinderen van school gaan halen, want die hebben al twee kinderen en dan ga je daarna terug beginnen te werken. Maar die mogelijkheid is hier ook niet. En ik weet ook waarom niet, ik weet dat Mauro daar niet in gelooft, in thuis werken. Maar dat is een bepaalde flexibiliteit die ge mensen niet geeft. Want wat zeggen ze dan? Gij hebt andere verplichtingen. Neem nu mij, ik moet een uur huis rijden. Als ik ooit mama ben, ik ga nooit mijn kinderen van school kunnen halen, want ofwel moet ik hier supervoeg zijn om dan op tijd, want dat moet ik tegen twee uur doorrijden want tegen dat ik anders aan school ben dan is het, dan ben ik al niet op tijd dus om twee uur doorrijden, Ja, en dan zal ik, dan kan ik perfect nog wat met de kinderen doen, dan zet u de kinderen in bed en dan, nu ook al, begint u gewoon thuis te werken. Maar dat mag thuis niet, want ik moet wel mijn 8 uur, mijn 40 uur per week doen.

GW: En Als je dat niet klokt, dan werk je het niet. Maar uiteindelijk zegt dat toch ook iets over hoe dit bedrijf kijkt naar het soort werknemers wat het wil hebben.

LvdA: Ik vind dat dat vooral iets zegt over het vertrouwen dat er is en dat vind ik heel erg want ge komt nergens in de logistiek en zeker niet in zo'n machine dat XPO is als ge niet werkt. Als ge hier niet werkt, dan valt dat gewoon onmiddellijk uit. Dat is gewoon, dat is gewoon een garantie dat...als ge in een klein bedrijf werkt dan kan dat perfect, dan kunt gij perfect, kun je perfect niet voldoen en dan doen alsof enzovoort en dan gaat u uiteindelijk ook wel door de mand vallen maar want het gaat hier gewoon zo snel dat dat gewoon niet gaat. En vooral, dat is dan het grote verschil tussen België, in Nederland starten ze altijd met tijdelijke contracten. Als die persoon op vakantie gaat, dus ge geeft die een jaarcontract, dat start hier altijd, in België krijg je onmiddellijk een vast contract maar wel makkelijker om iemand te ontslaan. Dus hier krijg je een jaarcontract. Binnen een jaar moet die persoon toch op vakantie gaan, die persoon is twee weken of drie weken achter elkaar op vakantie. Dan weet je onmiddellijk of dat die zn job doet ja of nee. Dus dan heb ik zoiets van....

GW: Uiteindelijk daar, net als bij een C beoordeling, je hebt uiteindelijk een leidinggevende, die is toch verantwoordelijk om in de gaten in de gaten te houden... Ik bedoel het moment dat jij je werk niet doet, moet die leidinggevende dat toch al gezien hebben? En in de afgelopen zes, zeven, acht weken, hoeveel mensen binnen XPO hebben niet thuis gewerkt? Is het bedrijf stilgevallen? Nee. Zijn er enorme gaten gevallen? Nee. Heeft iedereen zijn werk gedaan. Ik denk dat de meeste mensen harder hebben gewerkt..

LvdA: Ja ja ja ja, volledig eens ja. En ik hoop echt dat dit XPO wakker schudt. Want...bijvoorbeeld zelfs..het is alleen maar voordelig. Als ik zie waar dat mijn tijd in investeer gedurende een dag, ik heb niks anders dan meetings. Ik zit van maandag tot vrijdag van acht uur s morgens tot ver in de namiddag zit ik in meetings. Waarom dat ik hier on site zit, dat is niet voor de meetings, ik moet hier zijn voor mijn mensen, zodat ik die tussendoor mijn meetings kan zien en dat kan ik perfect drie dagen per week. Maar ik kan meer werk doen en ik kan meer voor XPO betekenen Als ik één à twee dagen per week thuis werk, koptelefoon op beeldscherm voor je en werken, plus dat uur dat ik moet reizen, dat wrk ik nu gewoon door. Maar anders denk ik gewoon, dan doe ik dat wel nog. Maar meestal ben ik gewoon doodop en ben ik helemaal niet zo productief en helemaal niet zo goed als dat ik van veel van mijn mensen zou mogen verwachten. En dat vind ik, en dat is hetzelfde voor mensen met kinderen als ge die die nu ...het voorbeeld daarin vind ik nu Sanne Slothouber onze business controller, die nog maar de juiste zoontje gekregen en die is vier vijfde, hiervoor werkte die fulltime, die is vier vijfde gaan werken, dus die is onmiddellijk vier vijfde gaan werken, die zegt ons sommige dagen, die moet ook niet on site zijn, die heeft dan wel de luxe dat ze van thuis kan werken, die werkt dan ook soms van thuis zodat ze bij haar baby kan zijn, sja dat is toch niet normaal, ge zijt juist nieuwe moeder, ge wilt toch bij uw kind zijn? En dan moet je dan bijvoorbeeld ook op een woensdag als ge dan, ik weet niet in België is de woensdag een halve dag school, als ge dan als moeder thuis zou willen zijn, dus als ge dan zou zeggen ok, ik werk op woensdag halve dagen, een halve dag en dan een halve dag thuis, Ja, dat gaat niet, want dat is ..ten eerste het vertrouwen niet hebben en ten tweede is het niet kijken naar hoe...want we willen deze wereld wel veranderen, want de logistiek moet meer bewegen met die hele online business maar wij gaan daar niet in mee veranderen. En dat klopt niet. Ja, daar klopt echt niet. En dat is gewoon, daarom heb ik ook gewoon...dit stimuleert vrouwen niet om naar hier te komen.

GW: Nee, uiteindelijk is het ook niet goed voor de voor de mannelijke collega's, want we gaan er nu zonder meer van uit dat je dan als vrouw minder gaat werken als je als je een kind krijgt, maar die die woensdag, als vader is het ook heerlijk om bij je kinderen te zijn. en is het ook noodzakelijk om bij je kinderen te zijn, dus door die kans niet te geven, of je nou man of vrouw bent, om te zeggen ik pak 2 dagen per week waarin ik een halve dag niet werk en een halve dag thuiswerken, waardoor ik gewoon meer thuis ben. Het is voor het hele gezin beter. Ik ben er ook van overtuigd dat je daardoor de rest van je dagen productiever bent.

LvdA: Ik denk dat als ge daar een studie naar doet, dat ge dat je 100 procent krijgt dan je productiever bent? En we hebben nu die studie gehad he, de afgelopen maanden. Ik heb meer, ik heb meer aan lange termijnplannen en langetermijndenken gedaan dan dat ik...want dat is dan hetgeen ik dan mijn manager mij teruggeeft, van ja, ik heb daar gewoon hier geen tijd voor en s avonds, ja, dan kan ik dat doe maar dan ben ik gewoon te moe en dan denk ik ja, ik wil nu gewoon doen van hetgeen dat ik moet doen en dan doe ik dat wel morgen en dan blijf ik dat uitstellen. . Terwijl ik nu probeer om mijn vrijdag namiddag vrij te houden en dan ben ik bezig met lange termijnplannen voor nar mijn team uitzetten enzovoort en mijn operatie is nog nooit zo ontwikkeld geworden.

GW: En dat kan ook alleen maar als je je kunt concentreren op wat je aan het doen bent, zonder dat daar continu telefoontjes, mensen aan je bureau, meetings tussendoor komen en ja, dat je dat beter thuis doet dan dan hier is evident zou je zeggen. Ik hoop ook dat er dat er iets blijvend uit voortkomt, want het zal wel tijd worden.

LvdA: Ik denk één van de beste argumenten waar waar dit hele ding, uiteindelijk, ge hebt daar twee kanten aan, je hebt één, het is, het wordt constant gezegd dat het voor mensen heel moeilijk is om de balans tussen werk en privé te vinden. Omdat, we zijn in de 21e eeuw waar dat mensen altijd bereikbaar zijn en dat is voor mij, ik pak altijd mijn telefoon mee. Ik heb een operatie die in het weekend doorwerkt. Als die mij bellen, natuurlijk niet s nachts, maar als die me bellen dan neem ik op. Als dat een zaterdag en zondag is maakt me niet uit. Ik neem op. Maar dan wil dat dus wel zeggen dat dat impact heeft op mijn privé leven, dan wil dat zeggen dat ik weer eventjes met mijn werk bezig ben. En als ik naar de grote dingen kijk, dan is dat precies niks. Maar mentaal doet dat wel iets wat u want ge logt niet uit, ge zijt daar wel mee bezig. En doordat je dat doordat je die die dag of die twee dagen thuis kunt werken, dat zorgt gewoon dat je die...dat je wel kunt afklicken. Omdat ge dan, ok, ge hebt gezegd, m'n acht uur en dan is het gedaan. En dan zit u niet nog in een auto, maakt u niet druk om het verkeer enzovoort. En moet, rushed er niet alles achteraan want als ik nu, als ik thuis aan het werk ben kan ik en terwijl dat ik achter m'n computer zit een wasmachine opstarten. en nu moet ik dat allemaal in het weekend doen. Dat zijn zaken waar je geen rekening houdt met de balans ertussen. En dat doe je dat dan veel. Je moet wel zorgen dat de juiste balans is dat je genoeg aan jezelf.....ook,

GW: Richting je collega's, richting je direct reports, Je moet zichtbaar zijn, je moet er zijn. Maar dat hoeft niet vijf dagen per week, tien uur per dag.

Nee klopt en zeker, als ge ziet hoe als dat wij ons gesprek begonnen zijn, vooraleer dat ge begon op te nemen, zijn we begonnen over alle communicatie uitdagingen die we hadden. En we hebben er veel uit geleerd, want gelijk als die teams, ik heb nu een team Teams en dat is fantastisch he, mijn mensen vinden het fantastisch dat ik met die planner werk en je hebt gemerkt van ok, die mimieken, die persoonlijke touches, die zijn zó belangrijk, dat ge een totaal nieuw manier van of een totaal andere visie op communicatie krijgt. En als je, we zijn allemaal menselijk, dat je dit allemaal terug gaat wegnemen... Binnen een jaar zijn we dit allemaal vergeten, zijn we allemaal terug in ons oude stramien gekomen. En als dan terug de crisis uitbreekt, dat wordt terug van ho...want dan weten we het terug allemaal niet meer.

GW: Dezelfde chaos als nu in het begin. En inderdaad, het hoeft niet op exact dezelfde schaal door te gaan, maar door te zeggen we houden twee dagen in de week thuiswerken met online vergaderen, met alle uitdagingen die daarbij horen en ook met alle leerpunten die daarbij horen, dan hou je mensen ook scherp naar de toekomst toe en gebeurt het dan opnieuw, ja weet je, dan is het een voortzetting van wat je toch al deed, maar op een iets grotere schaal.

LvdA: Dank je..we zijn wel al lang van het onderwerp af, maar dank je wel voor je tijd en dank je wel voor je openheid ook.

LvdA: Heel heel graag gedaan.

GW: Ik vond het een super superleuk gesprek. Ja ja, ja.

LvdA: Merk je niet dat je veel dezelfde gesprekken hebt?

GW: Ja en nee, want mensen die ik spreek hebben wel allemaal een hele andere achtergrond. En ja ja, er zit een bepaalde rode lijn in, in de ontwikkeling en in de keuzes en in de ervaringen en de dingen waar mensen tegenaan lopen. Maar het verschilt zo enorm van persoon tot persoon. Hoe mensen daarmee omgaan en hoe ze dat vervolgens ook gebruiken in hun ontwikkeling. Of soms ook niet. Dus ja, nee, ieder gesprek is wat dat betreft volstrekt uniek. Maar ik merk wel nu, dit is het negende interview. Ik begin vaker dezelfde dingen te horen, dus wat dat betreft denk, hoop ik ook dat ik met, uiteindelijk

krijg ik dertien gesprekken, dat ik bij het dertiende gesprek denk, ik geloof niet dat ik nu nog hele nieuwe dingen heb gehoord. Even los van de persoonlijke situatie.

LvdA: En heb je dan ook mensen die het Oprah effect hebben, die zo het AHA effect hebben, waar bij je dan aan het babbelen bent met die dames en dat die dan zelf, dan die dan zelf tot die bewustwording komen?

GW: Ja, ik denk in minstens de helft van de gesprekken tot nu toe, vertelde mijn gesprekspartner iets. En terwijl ze aan het praten waren, zag ik als het ware het kwartje vallen en gaven ze ook terug van zo heb ik er eigenlijk nog nooit naar gekeken, maar en dan...Dat vond ik echt heel erg leuk. Ja ja, want uiteindelijk is het voor mij ontzettend fijne informatie om te hebben voor het onderzoek. Maar het feit dat iemand zelfbewust wordt van ja, ik denk altijd wel dat ik net zo behandeld wordt als de rest of dat als ik iets niet krijg dat het komt doordat ik denk dat ik niet goed genoeg ben. Maar wacht eens even, iemand anders krijgt een belletje dat die functie vrijkomt en ik niet. En ik werkte hier eerder heee dat is raar en dat zet. Dat zet ook weer dingen in beweging.

LvdA: Dat moet toch een heel heel goed gevoel zijn. Want uiteindelijk. Ik denk ook dat dat zoals gezegd iedereen komt van een andere omgeving en iedereen maakt ook andere dingen mee. En ik denk dat als u komt uit een omgeving waarin niet veel van u wordt verwacht en ook hier in een patroon, als je eigenlijk in een laag verwachtingspatroon komt, dan stelt ook niemand die vragen. Want stel dat niemand de vragen heeft van he, maar kan je dit? Of ben je zeker van dit? Of waarom ga je daar niet voor? En dat mensen dan beginnen na te denken en dat is doordat jij gewoon dat gesprek met hen hebt he. .

GW: Aan de ene kant vind ik het ook wel eens, ik vind het ook wel moeilijk of niet moeilijk. Ik vind het wel eens teleurstellend dat ik nog, ook in een bedrijf als het onze.... Ik spreek alleen maar vrouwen met...of het nou lager, midden of hoge kader is, maar met een leidinggevende functie. En dat ik nog zo vaak moet horen dat mensen zelf niet overtuigd zijn van het feit dat ze iets kunnen en dat ze dat eigenlijk vaak alleen maar gaan doen doordat iemand anders, 9 van de 10 keer een man, tegen ze zegt. Nou, ik denk wel dat je het kan. Nou, dan gaan we het maar proberen. Wat een armoe.

LvdA: Maar denk je ook niet dat is door die rolmodellen?

GW: Ja, dat denk ik wel ja,

LvdA: Want als je ziet dat iemand in zijn privéleven of op school of maakt niet uit waar, als er iemand, een klein druppeltje kan een vloedgolf meebrengen. En er moet maar één iemand zijn geweest die, die ergens in die persoon zijn leven gezegd heeft van maar jij kunt meer, ja maar jij kunt dat, maar allez, zij zijn niet minder dan de persoon die naast u zit. En dat zijn zij nu he, Het maakt niet uit in welke functie dat zij zit. Misschien heb je een gesprek gehad met Ria, onze HR director, die dan die klik niet maakte maar doordat zij gewoon dat gezegd hebt, kn het misschien zijn dat Ria gedacht heeft, ik heb nooit potentieel om European HR Director te worden en zit die vijf jaar later op die stoel wat is begonnen met dit gesprek dat zij met haar gehad hebt. Dat kleine zaadje dat je geplant hebt, gaat altijd een effect hebben. Al is het niet, ik bedoel, nu neem ik een voorzet met gigantische woorden, maar voor hetzelfde geld gaat die naar het voortouw, voor hetzelfde, in andere gigantische woorden wordt die mishandeld en gaat die naar huis en voor het eerst voor zichzelf opkomen. Of kent die een vriendin die dat heeft. .

GW: Ik sprak een shiftleader eerder, op een andere vestiging en die vertelde mij dus ook dat verhaal, dus ze was samen met een collega shiftleader, ze deden hetzelfde werk. Zij had al aangegeven eigenlijk wel ambitie om door te groeien. De functie van shiftleader kwam vrij en haar mannelijke collega kreeg een tip van joh, ik zou er maar op solliciteren. En ze zegt, ik hoorde het pas op het moment dat hij vertelde dat hij was aangenomen in die functie. Het eerste wat zij inderdaad zei was ja, nou ja, ik moest ook nog wel heel veel leren. Ik was er nog niet en al pratend kwam ze dus ook tot de ontdekking, ja, maar dat is raar, ik ben er eerder gaan werken dan hij en al pratend zag ik ook dat ze zich realiseerde, maar wacht eens even, dit klopt niet. En dat gaat dat, dat gaat hoe dan ook bij een volgende stap of ...dat gaat effect hebben?

LvdA: Absoluut. En daarom, maar daar moet je ook krediet voor geven want dat heb jij teweeg gebracht en dat moeten we als vrouwen allemaal want dat is de reden waarom, dat is de meeste voldoening die je kan krijgen. Dat is ook de reden dat ik altijd naar de bijeenkomst van effectief leidinggeven ga, om gewoon hopelijk dat zaadje te kunnen planten. En het mooiste zou zijn, dat is, ge hebt, de United Nations heeft de campagne gemaakt He for She. Hij voor zij, dus effectief over voor vrouwen, echt met de woorden he for she omdat de mannen gaan de verandering maken voor vrouwen. En als ik bij die bijeenkomst van effectief leidinggeven mij speech doe over vrouwen in een mannenwereld, dan zitten ook allemaal mannen te luisteren. En als dan een Freek of een shiftleader, het maakt me niet uit wie dat er naar me luistert, daar ook maar ergens, als die, als die op de een of andere manier onbewust, onbewust gaat dat galmen, dat is het enige wat we allemaal kunnen doen. Maar dat is wel hetgeen dat ge daar mee doet.

GW: En ik denk hoe diverser het gezelschap waar we in werken, hoe groter de mix, hoe groter het aandeel vrouwen dus uiteindelijk in de mix, hoe vanzelfsprekender het wordt. En dat is uiteindelijk waar het waar het uit voort moet komen. Het moet vanzelfsprekend zijn dat je als HR of als leidinggevende iemand aan gaat nemen en dat het feit of iemand man of vrouw is uiteindelijk helemaal niets meer uitmaakt. Dat klopt omdat je weet het linksom rechtsom. Ik moet kijken naar de

beste fit. Ik moet kijken naar de klik. Ik moet kijken naar het cv en dan wordt het één van tweeën. En niet omdat ik weet dat meisjes harder werken om ergens te komen, maar omdat ik weet dat het gemotiveerde kandidaten zijn. En dat lukt alleen maar als je vaak genoeg ziet dat het bij allebei werkt.

LvdA: Ja ja, en dan is het dat is. Dat is dat het ripple effect en als je vaak genoeg ziet dat mensen zo, dat mensen en dan bedoel ik echt mensen in het algemeen, zo mensen gepromoveerd worden, dat is dan...

Interview D11

GW: Ik heb een prima softwarepakket wat gesproken tekst om zet in geschreven tekst. Ik ga wel m even op maximaal zitten, ook omdat je stem niet helemaal.... Je bent ok hè, dat ik dit opneem?

ML: Ja hoor, als je er wat van kan verstaan want mijn stem is heel slecht vandaag.

GW: Nee. Daar hoeft je geen sorry voor te zeggen, maar ik moet wel even zorgen dat die daar op ingesteld is en dat het allemaal wel wel opvangt. Nou dankjewel Monique voor je voor je tijd. En dat je je hier aan mee wil werken. Ik doe voor mijn afstudeerscriptie onderzoek naar de ervaringen van vrouwelijke leidinggevendenden in een mannen omgeving en ik kijk daarbij ook naar de rol van rolmodellen. En voor mij zit dat voornamelijk in, hoe ben je terechtgekomen waar je nu zit? En hoe hebben rolmodellen daar dan jou iets in geholpen of gegeven of bijgedragen.

ML: En dan rolmodellen vanuit vroeger al of die in je werk bent tegengekomen?

GW: Alles, allebei. Want uiteindelijk hebben ze allebei een functie en kan je aan allebei iets hebben. En dat kunnen ook negatieve rolmodellen zijn. En er zijn globaal vijf onderwerpen. Ik begin even bij je opvoeding, jeugd. Dan gaan we door naar opleiding, loopbaan of carrière keuzes. Eerdere werkgevers. En uiteindelijk komen we uit bij XPO. In de praktijk loopt dat allemaal dwars door elkaar. Maar dat zijn de vijf topics die ik zelf in de gaten hou, die ik in ieder geval even geraakt wil hebben. Dan mag ik beginnen met vragen hoe oud je bent?

ML: Dan mag je zeker varen. Ik ben 49.

GW: Uit wat voor soort gezin kom je, qua samenstelling, Qua maatschappelijke positie?

ML: Ik kom uit een vrij standaard gezin, denk ik. Vader, moeder en een zusje. Mijn moeder is echt gestopt met werken op het moment dat ze zwanger was en ging, dat was gewoon standaard, die ging voor de kinderen zorgen. En mijn vader, die werkte in de bouw, in zoverre, die was stukadoor. Goed, dan praten we over heel lang geleden, dus dat was echt nog een vak. En was ook altijd aan het klussen. Altijd aan het werk. En mijn moeder? Uhm, qua opleidingsniveau. Uhm heeft mijn moeder de hoogste opleiding genoten, maar qua lef en qua echt managen was het mijn vader. Mijn moeder kon bijvoorbeeld perfect vijf verschillende talen, maar had niet het lef om ze te spreken als we ergens waren. Dat had ze niet. En mijn vader, die had heel weinig opleiding genoten en wat die dan wist, ging hij gewoon, hij maakte er gewoon wat van, hij stapte naar voren en hij deed gewoon. En iedereen. Dus ja, ook gelijk over rolmodellen gesproken. Mijn vader is mijn voorbeeld. Dat is prachtig dat ie dat allemaal deed. Die durfde gewoon, die had initiatieven, die zag dingen en had geen geen angst. Dus. Dat is het gezin waarin ik ben opgegroeid.

ML: En ik ben het evenbeeld van mijn vader, mijn zusje is het evenbeeld van mijn moeder. Superfijne jeugd gehad altijd, en een heel warm gezin. Een heel, heel prettige opvoeding en. Ja, wel geleerd. Mijn vader is, toen ik 14 jaar was, is mijn vader ernstig ziek geworden en dat zijn ook dingen die je meeneemt. Dus het...niet niet zeuren, maar doorgaan. En dat heb ik daardoor ook wel geleerd. En ja, dat heeft. Dat heeft toch wel best wel een impact, maar dat heeft ons nog closer gemaakt eigenlijk.

GW: Is jouw vader ook weer beter geworden?

ML: Nee, mijn vader is overleden toen hij 56 was. Hij is op z'n 34ste ziek geworden en op z'n 56st eis hij overleden. En ja, dat heeft zeker wel een. Het is echt wel een rode draad in mijn leven, waardoor ik ook al heel snel de lat heel hoog legde voor mezelf en ook vind dat anderen ja niet zo snel moeten denken in problemen. Maar denk in oplossingen, die zijn er altijd. Positief blijven, altijd. Dat heb ik daar heel erg door geleerd.

GW: Jij zegt net, daardoor ben ik de lat voor mezelf hoger gaan leggen. Op het gevaar af...ik doe bedrijfskunde, geen psychologie. Maar wat zit er achter? Waarom doe je dat?

ML: Waarom doe ik dat? Omdat ik denk, wat ik vind....stel, ik ben iemand, normaal gesproken, als je iets uitstelt bijvoorbeeld. Ik vind je moet niks uitstellen, want je weet niet wat morgen brengt. Als je het nu kan doen moet je nu doen. Als er problemen zijn, ga dan niet kijken hoe gaan we...je moet snel handelen, want morgen kan de dag al weer anders zijn. En zo bedoel ik eigenlijk met de lat hoger leggen. Ik vind als mensen, lastig in deze corona tijd maar uhm, als mensen een keer last hebben van een hoestje en ze bellen op: Uhm, ik blijf ziek thuis, want ik heb de griep. Dan denk ik, je bent verkouden. Je hebt een koutje. Weet je, dat is iets dat ik denk ja, dat kan je gewoon niet maken. Op dit moment is het er zo mee om te gaan. Je wordt er veel harder van. Ja, absoluut.

GW: Jij bent de oudste van de twee? Lagere school, ging jij in het dorp of in de stad vlakbij?

ML: Nee, ik woonde echt in een dorp. En ik ben op een, de school met de Bijbel, de lagere school, protestants christelijk. En dat kwam eigenlijk ook door, ook weer door het verschil... En daardoor heb ik misschien ook wel van alle smaken wat mee

gekregen, mijn moeder is zwaar gereformeerd opgevoed. Mijn vader met totaal geen enkel geloof. En ze hebben daar een compromis in gesloten en ik heb dus alles gewoon wel meegekregen en ik ben daardoor ook wel euh. Ik ben niet gelovig, maar ik respecteer wel ieder zijn geloof. Ja dus dat is dus mijn opvoeding daarin en ik ja, ik vond het een zeer prettige school, waar ik op heb gezeten. Na de lagere school ben ik naar de middelbare school gegaan. Ik was op die leeftijd. Ik had beter nog een jaartje over kunnen slaan want ik was er nog niet echt aan toe om naar de middelbare te gaan.

GW: Je was een vroege leerling?

ML: Nee, ik was geen vroege leerling, maar ik was nog te speels denk ik, een jong kind. Ik vond... Het moest me allemaal op mijn gemak aan komen waaien en die zelfdiscipline in me thuis studeren, dat vond ik allemaal. Ik kwam op een scholengemeenschap voor havo, atheneum, gymnasium en qua intelligentie was ook mijn eerste rapport was ook van. Zij stond geprojecteerd op het havo atheneum. Dit wordt een gymnasium klant...euh bij tweede rapport kwamen ze daar wel weer op terug. Want toen moest ik echt tijd gaan investeren en tijd gaan inplannen om en ik wilde eigenlijk, eigenlijk wilde ik het liefst in de les mijn ding oppakken. Ik was eigenlijk gewoon ontzettend lui buiten mijn opleiding om. En uiteindelijk ben ik dus naar de havo gegaan. En dat is uiteindelijk en het is zelfs nog zo verder gegaan dat ik daarna nog naar de mavo ben teruggegaan. want ik vond het dan wel makkelijker en daar heb ik achteraf wel enorm veel spijt van gehad en alles er aan heb moeten doen om weer op dat niveau te geraken. En als ik wist wat ik nu wist, als ik dat toen wist. Ja, maar dat hoor ik vaker.

GW: Nog even terug naar jouw lagere school, wat dat een kleine school, grote school?

ML: Klein

GW: En qua samenstelling, had jij meesters, juffen?

ML: Allebei.

GW: En bij jou in de klas?

ML: gemengd, absoluut wel heel erg gelijk ja.

GW: En als je kijkt naar het schooladvies wat jullie kregen, was dat ook gewoon echt wel afgestemd op wat je kon of zat daar wat verwachtingspatroon achter of of.

ML: Nee, dit was echt wel op wat je kon. Alleen de geestelijke volwassenheid, om het zo maar te benoemen van mij, die was er op dat moment onvoldoende. En daarom ben ik nu ook nog zo jong van geest....omdat ik nog iets achterloop natuurlijk

GW: Eigenlijk ben je gewoon 35 zeg maar. Die redenering, die ken ik haha. Maar wat deed je dan wel? Want je zegt ja, ik wilde eigenlijk mijn ding in de klas doen en huiswerk mwoah. Maar als je dan thuiskomt, wat deed je dan?

ML: Ik was een buitenkind, dus heel graag buiten. We hebben altijd al dieren thuis gehad. Euh. Dat vond ik geweldig om daar na school mee op pad te gaan met de hond. Euh, en heel veel sporten, vond ik leuk. Ik zat op diverse verenigingen, veel vriendinnen en ja, dat was mijn leven er omheen. En ook familie, want ik heb een ja, mijn vader komt uit een gezin van tien. Mijn moeder uit een gezin van vier. Dus ja, we hadden ook, vooral de kant van moeder enorm hecht. Dus ja, dat is eigenlijk, dat was eigenlijk mijn leven. En ik vond het hartstikke leuk om met mijn vader bijvoorbeeld te discussiëren over allerlei onderwerpen en dan kon ik me ook verdiepen in iets waarvan ik dacht: En nu ga ik jou even laten zien wat ik allemaal weet. Uhm. Maar dat thuis achter een bureau zit te gaan zitten, en wiskundesommen te gaan stampen? Dan dacht ik echt, waar doe dit voor, weet je. Ik zag niet de toegevoegde waarde omdat, het ging om dat papiertje, maar ik had zoiets van ik ga hier later toch niks mee doen met dit hele stuk. En dan vond ik het. Ik vond bijvoorbeeld economie vond ik enorm interessant. Wat daar kon je heerlijk over discussiëren. En ja, ik, dan zag ik de toegevoegde waarde van in. En dat vind ik wel heel erg belangrijk. Dat je dat moet zien ook. En dat ga je pas later realiseren. Toen nog niet. Nu ben ik achteraf met bepaalde, mijn oom was leraar op het middelbare onderwijs in de wiskunde en mijn vader zei: en dit is echt heel belangrijk dat je hier niet op achter gaat lopen. Ik kreeg gewoon privé bijlessen en achteraf gezien denk ik, dat is toch niet verkeerd geweest. Maar ja, dan ben je op een leeftijd.... Eigenwijs. En daar ben ik nu wel dankbaar voor.

GW: Weet je waarom je vader daar zo op hamerde?

ML: Omdat die zelf bepaalde opleidingen niet had gedaan, Hij kwam uit een gezin van tien, een heel arm gezin en er was geen mogelijkheid om opleidingen te volgen die hij wel heel graag had willen doen. En ook bijvoorbeeld zijn broer idem dito maar zijn broer... Euh. Heeft ervoor gekozen om terwijl hij al getrouwd was, toch een opleiding te gaan volgen, is leraar wiskunde geworden. En mijn vader? Die was heel snel vader geworden. Op zijn twintigste al. En er moest geld op de plank

komen. Dus de tijd om een opleiding te volgen die was er niet, want hij was altijd aan het klussen, was een werkende ouder en vond het heel belangrijk dat ik mijn hersenen gebruikte om het makkelijker te hebben in het leven later. Het was echt wel zijn idee.

ML: Hoe reageerden ze dan op het feit dat jij, je kreeg uiteindelijk gymnasium advies en bent telkens een stapje terug gegaan.

GW: Dat vonden ze vreselijk. Ze hebben uiteindelijk ook bepaald, zelfs bepaald welke examens, welke vakken ik voor mijn examens moest doen. Het was in dat jaar nog mogelijk om bijvoorbeeld examen mavo zeven vakken te doen. Nou, ik mocht op zeven vakken, wat, mocht? Ik moest en werd voor mij gekozen welke vakken ik ging doen. Ik mocht geen pretpakket. En toen was je daar natuurlijk enorm tegen in aan het gaan. En ik heb echt zonder enigszins iets te leren met achten en negens mijn examen gehaald natuurlijk. En toen moest ik verder. Toen moest ik in één keer...en dan kom je erachter dat het zonder zelfstudie, zelfstudie...en zolang je maar weet waar je het voor gaat doen, dan ging het prima. Maar ik was me gewoon even heel erg aan het afzetten tegen alles en iedereen. Daarvoor heb ik die stappen terug moeten maken.

GW: Jij zei een paar zinnen terug, als jij met je vader ging discussiëren en je had zoiets en ik zal winnen. Dan las je je in. Maar weet je het grote plaatje? Die opleidingen? Diploma? Daar ga ik later toch niks mee doen. Wat wilde je dan wel doen?

ML: Uhm, ik wist dat, ik had helemaal niet echt een duidelijk beeld van wat ik later wilde worden. Maar ik had wel zoiets van ik ga een opleiding kiezen en dan wil ik daar de opleiding van wat ik dus wel ga doen uiteindelijk. En ik vond dat wat mijn vader dan deed bijvoorbeeld, die stuurde op een gegeven moment dan een hele, ja, die was uitvoerder geworden en toen dacht ik, ja ik zou uiteindelijk wel een leidinggevende, een organisatorische rol willen hebben. Dat wist ik dan wel. Maar hoe? Wat, waar? Nee. Ik moest wel zien wat het resultaat was, dat vond ik. Kijk, als mijn vader een planning maakte voor die week, dan wist euh. Euh. Zijn baas toentertijd, die wist gewoon dat is eind van de week keurig spik en span af, je hoeft er niet meer naar om te kijken en dat vond ik een gave. Dan dacht ik, je hebt je punt 1 in de materialen, de mensen waar je mee gaat werken en noem maar op heb je je in verdiept en je maakt het compleet. En je hebt nog lol ook. Dat vond ik ook heel belangrijk. Hij ging met plezier naar zijn werk en s avonds klussen, nou dat deed hij met plezier, want dat was, dat kwam ten goede aan het gezin. Dus ja, ik vond het interessant om ergens over te kunnen meepraten.

ML: Ik vond het interessant om dingen te weten, om het moment dat wij op vakantie gingen, want de eerste keer dat wij naar Engeland op vakantie gingen, was ik elf jaar. Toen vond ik het heel interessant om al van tevoren dus, om zo veel mogelijk Engels te spreken. Dat is toch best wel apart eigenlijk voor een kind van elf, want je krijgt, in die tijd kreeg je nog geen Engels op school, maar dat wilde ik dan wel. Dat vond ik dan echt interessant. We gingen daarheen dus dan wilde ik dat spreken ook. En euh ja, dat was iets waar ik heel erg naar uitkeek. En dat was ook iets waar we mee mochten beslissen, dat was voor het eerst dat wij naar het buitenland gingen. En zo is het eigenlijk altijd wel in mijn leven geweest, altijd als ik ergens wat ik wil, dan al moet de onderste steen boven, dan heb ik enorm de focus en dan ben ik leergierig. En ja, ja, ja, maar ik kan ook heel makkelijk dingen die me niet interesseren... Ja ja. Weet je, wat ik vorige week gegeten heb, dan zeggen ze, die dag zou je gegeten hebben? Joh, kan mij het schelen? Dat vind ik toch niet belangrijk? De dingen die ik leuk vind en interessant vind, die....Ik heb ook het idee van je hebt zoveel inhoud in je hoofd en je houdt vast wat je interessant vindt. Dingen die er niet toe doen...ppffft die zijn gewoon weg.

GW: Mavo afgerond en dan?

ML: En dan? Toen wilde ik eigenlijk niet verder leren eerst, want ik dacht ik heb dit gehad, klaar, papiertje op zak, bam. Dan moest ik middelbare opleiding gaan volgen. En euh, toen ben ik naar de koksschool gegaan. Want ja, ik vond het wel leuk om dingen, zelfstandig te worden en dingen te kunnen uitvoeren. En ja, mijn ouders hadden zoiets van prima ga dat maar doen. Maar dat ga je niet op de niet op de luie manier zoals zij dat noemden, ik ging vier dagen in de week werken, een dag in de week naar school. Ja en euh. Binnen no time was de opleiding afgerond. Ik kon overal blijven waar ik werkte. Ik vond het geweldig. Toen dacht ik is dit het? Ga ik dit doen tot mijn....Dus ik had mijn opleiding daarin afgerond. Toen dacht ik heel snel moet ik nu naar school weer.

GW: Toen werd eigenlijk het zaadje geplant. Want hoe lang duurde die opleiding?

ML: Die duurde drie jaar, drie jaar. Ja, ja, ja, eigenlijk vier. Maar ik heb m in drie jaar afgerond.

GW: Nou ja, dat zegt ook al iets. En euh, horeca, in ieder geval achter, is over het algemeen al wel behoorlijk een mannenwereld?

ML: Ja ja.

GW: Hoe ging dat? Hoe heb je dat ervaren?

ML: Oh, dat vond ik geweldig. Dat vond ik superleuk. Euh, ja, ik vind mannen sowieso. Weet je, sommigen zeggen wel eens van Mars en van Venus? Het is ook allemaal wel zo. Ik ben, ik kan heel erg nadenkend zijn, bijvoorbeeld, over iets oh, hoe zal ik dat, breng ik dat op de juiste manier, heb je dat niet verkeerd overbrengen. Maar een man, die zijn zo lekker bam, rechtdoorzee. Hupsakee, en dat vond ik heerlijk.

GW: Ja, ja en zeker denk ik in dat vak...

ML: En nee, en vooral in dat vak ook. Euh, orders uitdelen, jij dit, jij zus, hup hup hup tempo dit en dat, want Dat leer je daar en aanpakken, zweten, buffelen, dat is dat daar. Dat ben ik, ik ben nog altijd blij dat ik dat gedaan en wat ik... Het gekke is dat ik heel veel mensen in de logistiek tegenkom die een achtergrond hebben of qua studie of wat, maar in de horeca. Iemand die goed is in de horeca is hier aan het werk, weet wat er daar gebeurt en weet dat die straks links moet kijken omdat daar bijvoorbeeld een drankje op is. En daar moet het volgende gerecht al weer klaar staan. Het zijn mensen die het werk zien. Juist ja, dat zijn echt mensen die om zich heen kijken. Als jij, ja, als jij in de horeca werkt en niet om je heen kan kijken en zien waar het werk ligt en wat er moet gebeuren. Dan ga je het, en dat klinkt heel stom, maar dan ga je het in mijn beleving in de logistiek ook niet redden. Tenzij je de opdrachten uit gaat voeren of tenzij je bijvoorbeeld, weet je, wij hebben ook de, ik noem het maar, de kantoorfuncties, de ambtenaar functies, eigenlijk die we... Nee dus. Dat heb ik daar geleerd. En euh, geen doekjes om winden, gewoon bam, benoemen wat het is maar ook helder, transparant wat je wel en niet kunt. En ja, dat vind ik zeker. Dus toen klaar met de school, met die opleiding...

GW: ik wil nog heel even terug hoor, daar komen we zo weer op. Speelde het feit dat jij een vrouw was daar ook een rol. Ik bedoel, werd je, kon je, mocht je met bepaalde dingen niet meedoen, hoorde je bij de groep?

ML: Ik hoorde bij de groep, gewoon. Ik werd juist euh. Koken. Het keuken gezelschap was groot, maar waren alleen maar mannen. De bediening waren 80 procent alleen maar vrouwen. Uhm. De vrouwen van de bediening, die vonden het stoer dat ik daar stond. Maar de mannen vonden het ook eigenlijk wel, want ik deed voor niemand onder. Ik draaide ook gewoon alleen de diensten die een man zou draaien. Euh, dus nee, ik vond dat ik.. Heel gelijkwaardig. Ja, maar ik moet wel zeggen in die tijd waren er nog weinig vrouwen, ook op school, zaten we met de euh. Met twee of drie, we zijn gestart met drie en we zijn geëindigd met twee. Ja, zo was het ja. De rest was allemaal jongens.

GW: Heb jij wel eens het idee gehad dat je harder moest werken dan dan je mannelijke studenten of collega's?

ML: Op school wel ja. Op school heb ik dat wel gehad ja.

Richting de docent of richting je medestudenten?

ML: Nee, dat was richting een docent. Ja, je zag gewoon wel weer, dat was een docent die al uit het vak kwam, wat ouder, daar zat echt een stempel op he. Tegen de jongens werd gepraat. Euh, jongens, jullie moeten dit zo. Jongens, dit moeten jullie zo. En tegen ons werd niet gezegd Meiden, nee, meisJES, meisjes. En dan, nou...Maar dat gaf mij alleen maar meer drive om te zeggen. Ik zal het even laten zien. En ook daar. Ja, ik heb die opleiding gewoon heel succesvol afgesloten ook. Maar bij mij, mijn bij mijn medestudenten heb ik nooit het gevoel gehad dat ik een ...hét meisje was, zeg maar.

GW: En dan heb je dat afgerond. Zo te horen een superleuke tijd gehad. Hard gewerkt. En toch wil je iets anders?

ML: Ja, omdat ik toen me al realiseerde van dit ga ik niet mijn leven lang leuk vinden omdat je bent altijd aan het werk in het weekend, je bent altijd met de feestdagen. En dan heb ik daar geen moeite mee maar ik vind wel dat je. Je vriendenclubje gaat zich wel heel erg beperken tot horecamensen, want dat is de enige met hetzelfde schema. Ja, precies, want je bent altijd s ochtends vrij eigenlijk, want dan is er niks te doen. Je bent altijd tot s avonds laat aan de gang. Ik bedoel, het is niet zo, als je dat één keer in de twee of drie weken had, prima. Nee, dit is altijd. Ik vond het te beperkt, het benauwde me.

GW: Het strekt zich ook uit tot datgene wat je moest doen. Of was het de wereld eromheen? Meer in de zin van, de stap om dan toch iets anders te gaan doen, kwam dat ook omdat je dacht ik weet dat ik dit kan en ik wil eigenlijk nog wel meer kunnen. Of ik wil nog iets anders gaan doen.

ML: Ja ja ja

GW: Dus een combinatie van je ontwricht het sociale leven, zeg maar én...

ML: En ik wist ook gewoon, weet je, wat zit hier nu voor groei in eigenlijk? Dan word ik hier ooit chef van zo'n keuken en dan? Dat vond ik eigenlijk. Nou vond ik niet uitdagend, want ik had het nu al gezien van dichtbij. Ik wist wat het inhield, dat ik dacht van nou over een aantal jaren en that's it dan? En dat zag ik niet zitten. Dus dacht ik maar wat wil je dan wel? En dat wist ik niet. Dus ik besloot, ik ws natuurlijk eenmaal gewend aan het werken. Dus ik ben gewoon naar het uitzendbureau gegaan. En ik ben aan de slag gegaan in een fabriek van Hunter Douglass, en Hunter Douglass dat is de

fabrikant van het merk Luxaflex. Dus ik ben in de fabriek van Hunter Douglass gaan werken omdat dat vrij dicht bij mijn huis was en ik daardoor eenvoudig kon gaan studeren weer, in de avond. Want die beslissing had ik ook genomen. Ben ik de avond MEAO gaan doen. Die heb ik toen als eerste afgerond en toen ik daarmee klaar was, dacht ik van weet je, nu wil ik ook wat meer in... Ik heb een aantal en ook een aantal cursussen er bij gevolgd gewoon omdat ik gewoon dacht ik wil van al. Ik dacht weet je wat ik wil gaan geworden? Ik denk dat ik toch maar eens op kantoor terecht wil komen en dat ik in eerste instantie gewoon een administratieve functie wil.

ML: Maar uiteindelijk wil ik zo'n groep aan gaan sturen. En wie weet waar dan de toekomst ligt? Ik dacht nog aan verkoop, een stukje inkoop. Ik wist nog niet hoe en wat. Dus toen ben ik bij mijn. Ben ik naar mijn leidinggevende bij Hunter Douglass gegaan en gezegd van goh, ik heb mijn opleiding afgerond. Ik wil vast aangeven, ik ben aan het solliciteren, dat jullie weten, want ik was ondertussen teamleider bij een bepaalde afdeling geworden, ik ben dat solliciteren, want ik wil gewoon uit dit operationele gedeelte. Ik vind het leuk dat ik het allemaal weet nu en toen twee dagen later, moest ik bij de operationeel directeur op gesprek komen en die zei Luister, jij begrijpt wat er op de vloer gebeurt. Wij hebben hier een afdeling service en planning. En wij willen heel graag... Daar stond nog één computer in, dat was in die tijd nog, en we willen heel graag een standaard prijslijst uit gaan brengen voor reparaties die er mogelijk zijn aan alle zonneweringen. Jij hebt ongeveer al 80 procent van binnenzon weringen heb je hier gezien. En je weet, service inplannen dus ook richting de monteurs, het onderhoud en zo. En daar zijn we nu een afdeling voor het opzetten, want die was er nog niet eens en we willen heel graag dat je daar deelgenoot van gaat worden en dat je, nou ja, dan kan jij, kun je laten zien wat je weet en wat je... En ik zei, nou, dat vind ik een geweldige kans. Beide handen aangegrepen.

GW: Was dat gelijk ook echt al een leidinggevende functie? Want ging jij ook die monteurs aansturen?

ML: Nee, in eerste instantie ging het over de ontwikkeling van een nieuwe, van een reparatie handboek, prijslijsten en mogelijkheden. Processen moesten opgezet worden. Hoe gaan we dat doen, wat worden de lead times, hoe lang duurt het voor iets binnen is, we hadden verschillende groothandels, hoe ga je dat allemaal doen. Nou Superleuk werk en er moest heel veel gebeld worden met de...ze hadden dan vier groothandels als tussenverkoop, echt euh en daar moesten duidelijke afspraken mee gemaakt worden. Ik was degene die aan de telefoon zat en er zat een andere dame die was heel, die wilde heel graag administratie doen, oh, dat vond ik geweldig, dan kon ik dat aansturen. Ik bellen, zij typen, helemaal top. Dat ging helemaal goed en uiteindelijk heb ik daar vier jaar gewerkt. Maar ik ben niet alleen op service gebleven. Ik ben op de afdeling verkoop heb ik gezeten. Ik wilde heel graag meer. Ik heb uhm uhm verkoop binnendienst gedaan, maar ook verkoop buitendienst ben ik mee geweest. Uhm, en toen, op een gegeven moment, besloot ik van. Ik heb hier alles nu wel gezien, behalve de boekhouding. Dat was echt, we hadden twee delen in het pand. De ene vleugel was echt alleen maar boekhouding. En toen was alles nog niet digitaal, dus kaartenbakken en grootboeken. En toen wist ik al wel zeker: dát wil ik dus niet.. Ik vond het heel interessant om te weten dat we als afdeling bepaalde budgetten hadden gehaald, vond ik super interessant. Maar dat suffe gewoon die facturen najagen, nou, dat vond ik zo boring. Dan wist ik echt, dat ga ik dus echt niet doen, dat is dus duidelijk niet m'n ding.. Maar nog steeds vond ik alle aspecten, het service gerichte, inkoop, verkoop, dat vond ik allemaal geweldig.

GW: Wat me nou opvalt is jij zegt ja, ik ben de avond MEAO gaan doen, ik ben daar gaan werken, avond MEAO klaar en toen was ik teamleider...Je was toen op de vloer in ieder geval ook al met een traject begonnen.

ML: Schijnbaar.

GW: Maar dat is ja, want daar hoorde ik jou niet over. Dat is verder niet ter sprake gekomen..

ML: Op de vloer....Dat is het...ja, dat was natuurlijk verlopen. Ik merkte gewoon, wij stonden op een afdeling met 6 mensen die verantwoordelijk waren voor ieder hun eigen orders en de aanvoer daarvan moest door blijven gaan. En ik merkte gewoon dat mensen stil stonden, dat de aanvoer niet goed liep. En ik ben mij me gaan bemoeien uit een natuurlijk iets eigenlijk, met alles en iedereen. En euh, want ik had zoiets van ja, dit moet veel meer gestroomlijnd want ik zie gewoon op alle kanten het stagneren. Als het bij mezelf stagneerden werd ik gek. Dat moest door en zodoende ja. En toen ben ik eigenlijk door...we hadden daar alleen maar een operationeel verantwoordelijke, zal ik maar zeggen. En die zat eigenlijk vanaf boven, vanaf zijn glazen kantoor alles te bekijken en te dirigeren. En die zag dat, die zag dat gebeuren en die zei, jij gaat hier niet meer dit doen, jij gaat zorgen dat al die lijnen gevuld blijven, want als die lijnen gevuld bleven, hadden we, onze productiviteiten die stegen enorm. En toen zei die. Kan je dat nu ook doen op die afdeling, dus toen ben ik op alle afdelingen terecht gekomen.

GW: Maar dat traject, zeg maar op de werkvloer, heb je uiteindelijk ook gedaan dan.

ML: Uhm ja, maar dat was niet iets wat ik gepland had.

GW: Nee, maar wat ik jou hoor zeggen is dat je heel duidelijk in beeld had van ja, ik wil naar een kantoorfunctie, terwijl, wat ik zo horen, die tocht langs al die afdelingen om daar die lijnen goed te krijgen zeg maar. Had je op dat moment niet zoiets van hee, maar misschien vind ik, wil ik hier wel in door?

ML: Nee, nee, ik vond het eigenlijk maar, ik vond het heel simpel. Ik vond het té simpel ja, ik snapte niet dat...er zat geen uitdaging in. Nee, nee, nee, ik snapte niet dat een ander dat niet inzag, dat het zo beter liep. En dat vond ik euh, dus ik vond het leuk om te doen, ik vond het leuk om te horen dat de productiviteit omhoog ging. Hartstikke leuk maar om zou te zeggen hier ligt mij ding, nee. En ik had ook zoiets van weet je, je staat toch iedere dag wel hetzelfde te doen uiteindelijk. En je hebt iedere dag weer....te maken met dezelfde snippenschietters. Dus nee dus. Nee, daar dacht ik niet eens over na. Ik vond het leuk voor the time being, maar nee.

GW: Uiteindelijk, hoor ik een beetje, kwam er ook wel een eind aan de uitdaging van handboeken en die tocht door het bedrijf, alles behalve de boekhouding. En toen?

ML: toen was ik 22 pas. Oh, en trouwens in de avond ook alweer de nodige euh. Toen dacht ik, ik wil wat meer, ik wil all round, ik wil, ik wil eigenlijk in een kleinere organisatie en dan wil ik eigenlijk dus alles weten. En toen heb ik euh. Toen kwam er iets op mijn pad weer, een meubelfabriek, waar ze zochten iemand die zowel de shows twee keer per jaar kon begeleiden, In Utrecht in de Jaarbeurs, die de inkoop ging doen voor alle zitmeubelen, voor alle stoffen, voor het polyether. Die zorgde voor een afstemming van nou, binnen, dus een stuk inkoop van de rompen en noem maar op. Maar die ook de prijslijst maakte voor de showroom als er een klant binnenkwam voor de showroom die in house was moest je die ook begeleiden. En voor de productieplanning. En ik dacht nou, dit is, dit lijkt me echt iets voor mij. Ik denk dan heb ik ieder ding, alle facetten van...en toen ben ik dat gaan doen. Superleuk!

GW: Hoe ging dat gesprek? Want ik en dat is misschien niet helemaal eerlijk, maar ik heb bij een meubelfabriek heb ik een bepaald beeld van de samenstelling van bijvoorbeeld het directieteam en van de werkvloer en dat zijn allemaal wat oudere mannen.

ML: Nee, dat was niet zo. Op de werkvloer waren wel heel veel oudere mannen. Euh. Op kantoor zat een boekhouder, er zat een dame, die was wat ouder, die deed niets anders dan de hele dag orders in plannen of in het systeem zetten, er was één iemand die deed niets anders als berekenen wat er voor inkoop gedaan moest worden. Maar die deed dan alleen maar leer, en er was iemand anders, die deed alleen maar de stoffen en de eigenaar zelf die was. Uhm ja, die was middelbaar. Maar die was heel erg met innovatie bezig. En dat vond ik wel heel erg interessant. En die had dus ook dit idee van. Die had die visie van dit wil ik, van deze persoon....ik wil iemand hebben die de spin in het web wordt en die was dus een programma, liet hij schrijven, een computer programma dat op het moment dat je bijvoorbeeld ook, dat was allemaal toen nog niet, dan werd er nog een vrachtbrief geschreven, dat op het moment dat je een order afsloot, dat er automatisch een vrachtbrief uit kwam, automatisch een factuur uit kwam. Dus ik kon me ook heel erg daar mee bezig houden, de ontwikkeling van dat systeem, dus die gaf aan van dit zijn mijn ideeën, dus ik ging gelijk verder. Ik zeg zo, oh, maar dat is mooi, want dan kan je uiteindelijk in de toekomst ook je afmetingen van je van je de metrages van je banken erin gaan zetten en je polyether en dan kan je eigenlijk automatisch bestellijsten genereren. En die had zoiets van jij snapt wat ik bedoel. Jij snapt welke richting ik uit wil, want dat is waar we naartoe moeten en niet meer op de achterkant van een bierviltje bestellingen doen. Dus ja, dan ben ik euh, blanco ingestapt. En ik moet zeggen in die tijd heb ik effe geen tijd gehad voor avondstudies meer. Dat was zo veel, er was zoveel dat op m'n pad kwam. Ik had nog nooit gehoord joh, of ik bedoel met de computer, met al die computertaal waar ik in één keer over moest spreken, over, nu vliegen de EDI's en noem maar op Maar dat was toen allemaal allemaal nieuw en nog in ontwikkeling. En s avonds iedere avond een back up, een back-up draaien en je tape mee naar huis nemen of in de kluis leggen.

ML: En uhm ja, als er ook issues waren, dan belden ze mij. Want ik was er bij geweest met de ontwikkeling in ik en ik ging dat. Ja, zoals ik er nu zo zie, je ging de.. Je had een huisje gebouwd en ik ging steeds meer op zoek naar een schuurtje daarachter en een erkertje er aan en dan kan dit ook en een verdiepinkje er boven op en en dat was hartstikke interessant. En uhm. Euh. Ja, dat heb ik dus een aantal. Euh. Dat heb ik dus in totaal 3 jaar gedaan. En in die tijd ook moeder geworden van een zoontje. In de tussentijd ook getrouwd. En toen is het bedrijf waar ik zat verkocht. En toen...even denken, ja, toen heb ik gelijk en toen dacht ik ook: dan ga ik heel wat anders doen nu even, maar ja, ik denk, ja, ik wil eigenlijk nu iets minder gaan werken omdat ik een zoontje heb. Dan ga ik drie dagen in de week werken en ben ik ben ik gewoon weer het uitzendbureau binnengestapt en gezegd van luister, hebben jullie ergens iets? Hoe, wat en toen ben ik via het uitzendbureau bij DHL terechtgekomen, in de transport en logistiek. Op mijn 24ste.

GW: In welke functie?

ML: Management assistent.

GW: Dat is heel wat anders!

ML: Maar ik vond dit, ik kon weer plannen en ik kon weer rekenen, ik kon weer organiseren. Prima. En op dat moment vond ik het ook prima, want ik had een zoontje, ik had een thuis en mijn moeder was op dat moment ook ernstig ziek. Mijn vader die altijd al ziek was natuurlijk. Maar mijn moeder werd er toen op dat moment ook ernstig ziek en die is ook overleden, nog voor mijn vader zelfs toch. Dus die is euh ja dan op zo'n moment....dan is even werk niet zo heel belangrijk meer. Dus

toen is het allemaal even, toen ben ik wel op een aantal functies terecht gekomen, ik ben uiteindelijk HR gaan doen daar. Euh ja. Vraag me niet hoe het komt, ze hadden een tekort. Euh, ik was goed in het opstellen van van brieven en er waren niet standaard formats of zo, dus werd ik gevraagd van kan je dit gaan doen. En ik ben voor een aantal BU directeuren van een andere BU binnen DHL ging ik de reizen boeken, dat vond ik fantastisch om te doen, ik kreeg een laptop, ik kon vanuit huis een hoop regelen, t was goed te combineren met thuis en mijn takenpakket werd groter, groter en groter. En ik vond het dynamisch. Geen dag was hetzelfde. Ik had het echt naar mijn zin. Maar ik wilde toch heel graag begrijpen wat er op de vloer gebeurde, ik was ook iemand die iedere dag gewoon, want ik ben dus wel in de warehousing echt begonnen, dus echt de dozen schuivers. En ja, dus ik liep gewoon iedere dag ook over de vloer. En dan zag ik ook wel eens dingen en dat kon ik het niet nalaten om daar dan weer wat van te vinden of te zeggen, dan zeiden ze, nou, dat jij toch management assistente bent of dat jij nu op HR zit, of...ja klopt. Maar ik vond het goed op dat moment.

GW: Het is wel heel leuk, wat je net zei, dat als je dan op de vloer rond liep en je zag ergens een mogelijkheid tot verbetering. Dat werd blijkbaar ook geaccepteerd. Dus het was niet zo van ja maar, jij zit op HR en je bent geen operatie...

ML: Nee nee nee. Ik was betrokken bij alles, en het scheelde ook wel. Uhm, ik was iemand, ik was iemand, ik verbond heel graag alles en iedereen met elkaar, dat vin dik gewoon, ik vond het belangrijk. Als er iemand voorbijliep vanuit het warehouse en vanaf kantoor wisten ze niet eens wie dat was, dat vond ik niet OK, dat hoorde niet zo. En ik vond, we zijn met z'n allen, we hebben uiteindelijk met z'n allen één taak en dat is de klanten die hier binnen zitten, die moeten tevreden zijn en ...het is één logistiek proces, maar wel voor verschillende klanten, en de een wil een roze lintje en de ander een rode en die wil dit, maar weet je. En als we nou met elkaar gewoon een team vormen en dat dat was op een gegeven moment ook echt zo. En omdat je dan altijd al aan het verbinden bent krijg je gewoon, heb je bepaalde credits ook bij mensen. Nemen ze je gewoon serieus ook en werd ook gewoon op een gegeven moment gevraagd, wat vind jij van dit of hoe zie jij dat?

GW: Wat zeggen ze dan ook alweer? En de band start nu...

ML: Ja. Nee, er worden opnamen gemaakt van dit gesprek en die kunnen voor trainingsdoeleinden worden gebruikt. Zoiets toch?

GW: Wij waren gebleven bij management assistente bij DHL. Ja, en dat je het toch niet kon laten om af en toe als je op de vloer liep dingen te zien te denken hé. Dat kan anders. of dat kan beter en daar ook wat van te zeggen.

ML: Klopt ja.

GW: En wij hadden het er over, ok, werd dat geaccepteerd. En jij zei ik ben altijd heel erg van het verbinden geweest. Dus vanaf het moment dat ik daar binnenkwam heb ik altijd gepraat met mensen en was ik één van...nou ja, of dat nou de vloer was of het management of kantoorpersoneel, maar ik was onderdeel van hun ploeg en daarom werd het ook geaccepteerd.

ML: Klopt, klopt. Op een gegeven wordt het zelfs dan zo dat dat mensen zoiets hebben van ik loop hier tegen hen aan. Ik zie het nu even niet. Kijk jij eens mee en dan krijg je dat soort. En dat is gewoon een mooie wisselwerking natuurlijk die je op elkaar hebt en je moet van elkaars kwaliteiten gebruik maken. Dat is iets wat ik heel snel zie en ervaar. En mensen weten mij daardoor ook te vinden. En dat is wel prettig natuurlijk om dat op die manier te zien..

GW: Helemaal als het je functie niet is. want ik stel me dan bij management assistente toch meer administratie voor, rapporten, KPI's. Dat soort zaken.

ML: Plannen, wel plannen. Dat hoorde daarbij, er was echt heel veel plan werk daar, vooral omdat ik voor verschillende mensen. Euh. Ik screende alle e-mails ook. Dus ik zie alles, ik las ook alles. Ik vond alles interessant en ik had gewoon bij de leidinggevende waar ik voor werkte, die hadden een map met wat ze moesten lezen, een actie mapje en euh, nice to have en archief. Maar daar maakte ik echt al...En in het begin is dat natuurlijk een kwestie van vertrouwen. Dat kan zij dat wel. Kan ze dat wel inschatten? En ik merkte eigenlijk vooral met mijn sitemanager bij transport, die vaarde daar volledig op. En toen ben ik ook voor een aantal BU Directors dat gaan doen maar op een gegeven werd dat wel heel veel om dat allemaal te schiften en te sorteren en alle dingen die erbij kwamen natuurlijk. En toen heeft er een reorganisatie plaatsgevonden binnen DHL. En toen werd op onze afdeling CS was toen heel veel vraag en daar was een onderbezetting. En toen ben ik eigenlijk ben ik daar gewoon bij ingeschoven eigenlijk, toen ben ik daar werkzaamheden uit gaan voeren, maar daardoor word je al weer heel breed inzetbaar. Want je weet ondertussen alles van de.

Deed je dat naast je taken als management assistent? Of werd je echt Customer Service medewerker toen?

ML: Nee, daarnaast, daarnaast.

GW: En jij zijn netjes, zeker in het begin is het echt wel een kwestie van vertrouwen? Zit m dat dan in het feit dat je geen logistieke achtergrond had?

ML: Nee nee, het vertrouwen zat m dat uhm nou ja, dat iemand anders in een andere functie eigenlijk voor een BU Director op dat niveau eigenlijk de e-mails kan sorteren zonder daar belangrijke gaten te laten vallen natuurlijk. Dus dat is dat is bedoel ik met vertrouwen. En er zijn ook managers, dat zijn echte control freaks. Die hebben zoiets van dat kan niemand, dat kan alleen ik. En doordat het bij prima afging bij mijn sitemanager en die dat dus voorstelde van dat scheelt me zoveel tijd en waardoor, en ook de mail cultuur he, ik liet hem ook gelijk uit mails halen als dat niet van toepassing was. En dat is natuurlijk wel wat we doen nu momenteel he, we krijgen soms, worden zoveel in gekopieerd in mails en je kunt niet alles lezen. Want als ik zou willen zou ik van s ochtends vroeg tot s avonds laat zou ik mijn mail kunnen lezen en behandelen. En dat kan niet, want je moet zoveel meer dingen doen. En ja, dat vond ik dus leuk op dat moment. Dat was dan mijn project om te doen. Maar heel eerlijk had ik dat ook weer geen tien jaar willen doen. Dat weer niet maar ik wilde laten zien dat er een andere manier was.

GW: En dat is toch ook wel een hele goede manier om in korte tijd heel veel te leren over een organisatie.

ML: Precies!

GW: Kwam die realisatie later of was dat ook wel de insteek waar je mee begon?

ML: Nee, dit was niet de insteek waar ik mee begon. De insteek waar ik mee begon was, ik zag dat mijn sitemanager, nou ja, die, ja, die explodeerde. Ik zag dat ik dacht van ja, wat kan ik nu nog overnemen? Want ik bedoel, de notulen deed ik, zijn dagindeling maken deed ik ik bij wijze van zorgde dat zijn auto op het juiste moment daar stond en alles sloot aan, maar dan nog. En wat was dan het? Daar had ik al blokken gezet van mail en lopende zaken in zijn agenda, zodat ik wist dat die daar tijd aan kon spenderen, En dan zei hij: ik kom er gewoon niet doorheen geploegd. Toen zei ik tegen: ik zie de mails ook, waarom zal ik niet? Toen ben ik eigenlijk zelf een aantal mappen gaan maken en heb gezegd kijk eens hoe dat je dit vindt en zodoende. En ja, ik vond het wel interessant, want ik ging, ik zag in één keer overal waar...ja, overal wat er te doen is binnen binnen de logistiek. Ik maakte het mee van contractonderhandelingen met subcontractors, ik maakte mee de verlenging op het pand, productiviteiten, Ik zag van alles en nog wat, budgetten, jaarcijfers, geweldig maar dat is het enige wat ik niet leuk vond dus he, cijfers. Maar wel heel interessant om te kijken van onze productiviteiten die meegenomen zijn in de budgetten, sluiten die wel aan? En waarom haal je iets niet of wel? Ja, dat is natuurlijk heel mooi om te zien. En ja, toen ging ik me steeds meer en meer en meer verdiepen. En toen heb ik dan uiteindelijk dus op heb ik gesolliciteerd naar de functie van customer service supervisor. Punt 1 omdat dat een fulltime functie was en ik ook fulltime wilde gaan werken.

GW: Want jij bent partijen gaan werken vanwege je zoon. Zo ja, enkelvoud. En die was toen...

ML: Nee, toen had mijn man een herseninfarct gehad en viel daardoor uit en kon niet meer fulltime werken. Was zelfstandig ondernemer geweest en toen hebben wij besloten de rollen om te draaien. En toen zei ik dan moet ik als eerste naar fulltime en ik moet gewoon, ik moet gewoon naar de, naar een hoger niveau, ik wil gewoon, dan ga ik er iets van maken. Het was eerst goed zoals het was. Maar toen niet meer, toen wilde ik meer,

GW: En Opende de wereld zich?

ML: Ja, ja, precies ik. Ik ben altijd zo van er zijn mensen die denken in problemen of of we hebben een probleem. We hebben een probleem hier en daar werd ik echt allergisch van. Nee, we hebben een uitdaging en je kunt je heel boos maken over wat je overkomen is. Je kunt ook denken ok., hoe ga ik daarmee om? En wat ga ik ermee doen? Nou en dit ben ik ermee gaan doen. En daar word ik nu nog blij van. Niet over wat het is wat ons is overkomen natuurlijk. Dat is. Ja, ik had dat ook wel anders willen zien, maar het heeft ook kansen gecreëerd, het heeft zeker kansen gecreëerd. En ja, dus wat dat betreft ben ik altijd...als mensen zeggen ik ben niet tevreden waar ik ben, dan denk ik, doe er wat aan. Je bent zelf, weet je, je zit zelf achter het stuur. En ja, soms komen dingen wel eens op je pad. Maar dingen komen niet zomaar op je pad. Je werkt er uiteindelijk altijd voor.

GW: En je moet het ook zien.

ML: Ja klopt, en dat zat altijd wel in me. Alleen nu was het een samenloop. En nu ging het ineens. Toen ben ik CS Manager geworden van een operatie die vijf dagen per week en in twee shifts draaide. Maar de shifts op kantoor moesten ook aansluiten, want er kwamen chauffeurs in allebei de shiften aan s avonds. Ik had op, ik was ook verantwoordelijk uiteraard voor OPS, Operational Support, Process Control zeg maar. En vervolgens ben ik me heel erg gaan verdiepen in als er dingen die niet goed liepen op de vloer in het warehouse, dan dacht ik van oh, hier kunnen we wat aan veranderen. Bijvoorbeeld, er was vanuit de Warehouse manager, was er met feestdagen niet tijdig gecommuniceerd naar zijn ploegen bijvoorbeeld. Dat merkte ik. Ook niet tijdig naar de klanten daardoor, naar de eindklant dan. Dus toen dacht ik ja, dat moeten we op een andere manier gaan doen, we moeten daar, we moeten van tevoren in het systeem bepaalde verlofdagen in gaan zetten. We moeten zorgen dat de verlofplanning op tijd binnen gaan krijgen, want we hebben een schema en dat ik bedoel, we zijn dan, want het was een Duits bedrijf, weet je wel dan is het drie koningen, dat is 6 januari geloof ik of zo? In ieder geval dan, dat is zo'n dag, dan leveren ze dus niet. Maar wij hadden dus wel twee diensten. Maar dan kreeg je dus de dag daarvoor

kreeg je maximale volumes. Dus je moet zorgen dat die dat die poule met mensen, dat begon toen al dus, groter werd en dat je op die dag bijvoorbeeld in drie shifts ging draaien. En daar had je geen keeper-zone, maar dan kon je wel op een andere site ondersteuning vragen. En al dat soort dingen zaten in mijn hoofd en ben ik steeds meer me overal mee gaan bemoeien. Om het uiteindelijk voor het team wat ik aanstuurde, CS, die hadden de gevolgen als er dus zaken niet goed waren verlopen op de vloer.

GW: Die zitten aan het eind van de keten intern en aan het begin van de keten voor extern.

ML: Precies. En daardoor ben ik eigenlijk door de sitemanager destijds gevraagd om warehouse manager te worden. En dat heb ik gedaan, want ik wilde heel graag gewoon alle ins en outs gewoon, ik wilde gewoon op de vloer meemaken alles van a tot Z. Ik moet wel zeggen, ons CS kantoor dat sloot aan met een chauffeursloket en ook de ingang gelijk naar het warehouse, dus ik had wel overal goed zicht op. Maar nu ging het echt om het meelopen en kreeg ik ook voorraadbeheer bijvoorbeeld was een onderdeel van de warehouse manager. Er was weer zoveel uit te halen. Toen ben ik wel een aantal opleidingen gaan volgen. Omdat ik voor mezelf zo iets had van weet je, eigenlijk FIFO, daar had ik nog nooit echt zo mee te maken gehad. Maar aan het eind is het zo dan, ik wist aan een EAN code bij wijze van wist ik van welke, of dat iets in een verkeerde slag stond of niet. Dat komt dan ook weer. Het heeft dan je interesse, want je bent er verantwoordelijk voor. En dan leert dat ook heel makkelijk. Maar dan ga je iets doen, iets leren omdat je ziet wat je ermee kunt. In de praktijk. En dat vind ik wel. Eigenlijk zouden heel veel mensen dat moeten doen, vind ik.

GW: Het nadeel is denk ik wel dat je dan eerst moet weten wat dan je interesse is. Dus het loopt misschien ook niet altijd parallel. Ook in jouw geval weet je, je moet dan op een gegeven moment. Hoe oud was je toen je warehouse manager werd?

ML: Ik denk dat ik toen was...28 of 29

GW: En dan valt ineens het kwartje. En dan gaat het leren je ook heel makkelijk af. Maar dat is ook niet iets wat je van tevoren zo had kunnen bedenken.

ML: Nee, nee, absoluut niet. Nee, nee. Nee nee. En toen was dat dus... Euh ja, draaide dat? En uhm was er op een site van DHL, ook in Tiel, waren er andere issues, ben ik gevraagd om daarnaartoe te gaan omdat daar geen CSmanager meer was. CS Manager geworden, wisseling van de wacht met een sitemanager die daar kwam. En hij zei letterlijk Ik heb hier eigenlijk weinig of niets meer te doen, want je je maait bijna al het gras voor mijn voeten weg en in de goede zin des woords. Ik hield bij wanneer de QBRs waren, wanneer de MBRs waren, ik ben toen OMS champion bij DHL, dat vond ik heel interessant, want dat was een nieuwe manier, het operations management systeem, om te kijken hoe dat allemaal reilde en zeilde. Daar ben ik een week voor naar Duitsland op training geweest. Steeds blijven ontwikkelen, dat vond ik geweldig. En toen hij vertrok bij DHL, want hij wilde een grotere organisatie aan gaan sturen. En toen heeft hij mij ook voorgedragen als zijn successor. En ja, er waren wel Site managers die op de bank zaten te wachten bij wijze van, voor deze rol, omdat er bijvoorbeeld een site was overgenomen of whatever was, En ik dacht ik ga gewoon ook solliciteren ook, want ik kan dit. En nu is het misschien dan even een veilige omgeving misschien, omdat ik het hier ken, maar binnen no time ben ik ook binnen de business unit op andere sites terechtgekomen en daarna ben ik een nieuwe site gaan starten. Het werven van klanten, ja en van het een komt het ander uiteindelijk. En ik heb toch niet het gevoel dat het einde in zicht is. Maar belangrijk is gewoon dat je blijft verbinden, vind ik, in welke positie je ook zit.

GW: Toen jij warehouse manager, toen jij CS manager werd? Dan heb je een team dat je aanstuurt. Hoe zag dat eruit?

ML: Bij het team toen ik CS manager werd, dus dat was op de vestiging waar ik daarna dus heen ben gegaan, had ik een tweetal stock controllers onder mij, want we hadden twee hele grote klanten, dus die hadden echt ieder een eigen aparte. We hadden, euh, ik had twee key account CS medewerkers, 4 Operational Support medewerkers. En ik had een teamleider voor de afdeling transport, dus wij calculeerden transporten en wij bestelden ook het transport. Dus eigenlijk, ja zoals hier in de planningen de planners dus doen. En ik had het ook de, daar was het zo, de laders die vielen ook onder mij, onder de verantwoordelijkheid van de CS manager, omdat dat een aparte ploeg was. Er was gekozen voor een bepaald concept qua transport en dat was eigenlijk het laden van de terugvracht van de vrachtauto's zodat we die onder een goedkoper tarief aan konden bieden. Dus daar lag de, lagen de ladingen tussen 4 en 9 s avonds. En ja, dan had je dus. Daar had ik dus een aparte een teamleider wel op zitten hoor. Op op de laad ploeg. En ja dus dat was ook wel heel erg leuk om erbij te doen. En ik had er ook een eigen douane man zitten. Die stuurde ik ook aan dus dan word je ook in één keer, moet je interesse gaan krijgen in douane gerelateerde zaken, dat had ik daarvoor nog niet meegemaakt.

GW: Hele eigen specialisatie

ML: Heel. Ja, ambtenaren he,

En qua man vrouwverhouding?

ML: Dat was daar echt....De transport planners waren mannen, de CS medewerkers waren vrouwen, Operational support mannen. Ja, dat was echt heel erg....en ze moesten wennen aan het feit hoor, dat er een....want de vorige CSmanagers waren mannen daar geweest. En..maar dat is heel goed....als je je mannetje staat, ja dat klinkt dan weer zo man vrouw. Maar het is echt zo. Als je je mannetje staat, dan maakt het niet uit of het een man of vrouw is. Maar ik heb wel vooral met bijvoorbeeld de eerste meetings die er waren. Noem maar op. Wel gemerkt dat ik me iets meer moest bewijzen van. Laat jij maar eens zien, dan werden er bewust bepaalde krenen tussendoor gegooid van even testen, weet ze wel waar dit over gaat, begrijp je dit wel...Ja, ik zat ondertussen al zo lang in het wereldje en ik had dus alles al meegemaakt. Dat is dan wel een voordeel. Ik kon meepraten over EDI flows naar klanten. Ik heb een implementatie gedaan van een nieuw warehouse management systeem en er zijn zoveel dingen die je in die jaren geleerd hebt. Ja, ik dacht nou kom maar op, laat maar gaan, en zodra ik merk zodra ik iets niet weet of niet, dan ben ik zo nieuwsgierig, dan kom ik thuis en dan ga ik dat.... Of ik ga daarin een opleiding volgen, of ik zoek het gewoon uit, zodat ik het zeker weet. En dat vind ik leuk.

GW: Je zegt, ik merkte, ik moest me echt wel bewijzen, ik werd een beetje uitgetest. Heb je in die tijd ook wel te maken gehad met chauffeurs of met de, meer de vloer die echt tegen jou zei, joh euh, ik ga niet voor jou iets doen, want op ga jij maar op kantoor zitten ofzo, ga jij maar breien?

ML: TiepMiep Ja ja echt ja hoor. Ja ja, ja nee. Dat klopt. Dat hebben we meegemaakt. Maar daar. Nou ja, ik ben dan van mening, gewoon lik op stuk, gelijk vertellen wat jij ervan vindt en niet ten overstaan van alles en iedereen natuurlijk. Mensen gewoon daar in apart nemen. Maar ja, ik moet heel eerlijk zeggen ik heb echt wel eens gewoon tegenover iemand gezeten op kantoor die dacht mij toen dus nog even toen te intimideren, een warehouse medewerker. Ja serieus, daar word ik echt niet warm of koud van. En vanaf die tijd, omdat ik dus gewoon gewoon heb laten zien met feiten waar wat ik, wat ik bedoelde, dat ik het wel goed zag en hij dus niet...Want hij zei, wil jij me nu gaan vertellen..... Ik werk al 25 jaar in de logistiek, vrouwke, zo, op zo'n manier. En dan ga jij mij vertellen dat mijn werkwijze niet goed is, dat de productiviteiten hieronder te leiden hebben? Ik heb nog nooit iets gehoord. Ik heb nog nooit klachten gehad en daar ga ik nu voor jou....toen zei ik nou, die discussie wil ik wel met jou aangaan, want dat vind ik dan...maar dan wel op een respectvolle manier. Gewoon op de inhoud. En op een gegeven, want dan heb je gewoon ja, dan weten ze wie je bent. En dan, daar heb je dan ook geen last meer van, dat mensen zo op die manier tegen je spreken. Tuurlijk gebeurt het allicht wel eens een keer en er is wel eens een keer een chauffeur die wat...maar joh, blijf professioneel en blijf kalm en ga het over de inhoud hebben.

GW: Is er iemand geweest van wie je dat af hebt kunnen kijken? Of is dat iets wat je gaandeweg zelf hebt ontwikkeld? Of hoe kom je ...want niet iedereen reageert op dezelfde manier op dat soort situaties.

ML: Nee, nee, dat klopt. Dat klopt. Ik heb eigenlijk, ik heb twee echt grote voorbeelden in mijn leven. Twee twee mannen zijn dat en één dame die ik heb leren kennen en waar ik nu nog steeds regelmatig mee spar als ik ergens iets van vind of wat dan ook. En daar heb ik heel veel van geleerd. Eén iemand, één van die mannen. Dat was mijn vader. De oplossingsgerichte, de, er altijd zijn. En nooit ergens een probleem van maken en altijd verder kijken. En wat ik heel erg heb moeten leren is.. Het menselijke, want omdat ik dus zo'n verbinder ben, vond ik ook slecht nieuwsgesprekken bijvoorbeeld, vond ik vreselijk. En dat heb ik weer van een van mijn leidinggevendenden geleerd. Die zei gewoon nee, jij gaat de gesprekken wel aan, ik ga erbij zitten. En er was toen, toen moest ik ineens euh, zeven medewerkers... Doordat een klant hun contract niet had verlengd en daar waren een aantal uitzendkrachten bij die wij moesten laten gaan op CS dus, die ik eigenlijk liever zou behouden, want die deden dat natuurlijk nog 10 keer beter dan die man die er al al 20 jaar zat en die zei van ja, als ik aan het eind van de maand mijn geld maar beur, dan vind ik het best. Dus toen zei die tegen mij je moet proberen, je moet niet naar op dat moment naar de persoon gaan kijken, wat doe ik iemand aan? Want dat was ik aan het doen. En die heeft mij een aantal euh ja, tips en tricks meegegeven. En ik moet heel eerlijk zeggen, hij heeft bij die hij heeft bij die gespreksrondes bij gezeten en aan het eind zei hij tegen mij, zo! Ondertussen kan je nu als het moet hier heel Tiel ontslaan bijvoorbeeld, of heel Eindhoven ontslaan. Toen zei ik ja, weet je, zo erg was het nou ook weer niet. Maar je leert daar wel van en dat is dan, daarom vind ik een mentor altijd heel belangrijk. Want, en je moet wel eerlijk zijn over waar je eigen tekortkomingen liggen. Anders kun je ook niet leren. Nee, dat. Ja, ja dus. Dat zijn wel een aantal ja rolmodellen voor mij geweest. Ik dacht ook dat vind ik echt knap om dat zo aan te pakken.

GW: En die vrouwelijke collega waar je het over had... Want dat was een collega?

Nee, dat is ooit mijn leidinggevende geweest, bij DHL en zij is Director toen ook geworden, zij was eerst site manager en ze is uiteindelijk BU Director geworden. Ja, uhm, zij had wel héél erg last van het man -vrouw bewijzen noem maar op. Dat merkte ik wel aan haar. Maar zij zei altijd uhm als je, als je het gevoel krijgt dat je niet meer op gelijkwaardigheid wordt beoordeeld of aangesproken of wat dan ook, ze zei ook van he, pak het dan op inhoud aan, sowieso, pak het op inhoud. En zij was inhoudelijk heel sterk en ze liet zich ook nooit verleiden, want dat was iets wat wel in mij zat, tot bepaalde emoties bij dingen, en dus ook boosheid of onrecht. Nou daar kon ik echt woest eigenlijk op worden. Maar ja, dat kan in een bepaalde rol niet. Je kan dat niet...dat vond ik zo knap dat zij dat zo....ja, dat ze dat wist te bewaren altijd, weet je, dan dacht ik: wat een ijskoningin, dacht ik dan. Maar dat was helemaal niet zo want het is helemaal geen ijskoningin, maar zij heeft daar.. Ja, ze was ook wat ouder, maar heeft daar gewoon de juiste de juiste weg in weten te bewandelen. En ik heb

heel veel tips van haar ook gekregen en uiteraard gebruikt. En ook het feit dat dit nu bijvoorbeeld hier bij XPO op mijn pad kwam, dat heb ik met haar gesproken. En ja, zij is natuurlijk intussen nog verder en die zei tegen mij...

GW: Zij is binnen DHL gebleven?

ML: Nee, zij is ook weg, nee, heeft een eigen bedrijf en is nu, wordt nu bij allerlei brandzaken wordt zij eigenlijk ingehuurd als zzp'er nu. Zij is zelfstandig. En uhm, ja. Super super, leuk en nog heel veel contact mee, maar zij heeft gezegd: gaan. Jij bent, als er iemand aan toe is om de vleugels uit te slaan ben jij het. Dat had ik even nodig. Ja, ik ben ook wel iemand die heel erg loyaal is naar al mijn mensen om me heen en...

GW: Nou ja, je hebt hoe lang bij DHL gewerkt uiteindelijk?

ML: 19 jaar. Dat is heel lang. Maar het is wel zo dat ik nooit langer dan twee jaar op één functie of één locatie, ik heb overal gezeten dus het was...voor mij voelt het nu net alsof ik in een andere vestiging zit van DHL, want dat is uiteindelijk ook gewoon weer logistiek hier. Dus nee, ik heb ook geen seconde spijt gehad van deze stap. Nee, het was ook zo, ik was er gewoon aan toe, ik moest wat anders.

GW: Jij zei net dat zij klom echt wel omhoog binnen DHL en jij uiteindelijk ook. Toen jij de eerste keer sitemanager werd, als je dan naar je collega's kijkt en niet alleen op de op de site, maar ook op jouw laag zeg maar binnen DHL. Was jij daar dan een vreemde eend in de bijt als vrouwelijke sitemanager?

ML: Ik was uhm de...even goed zeggen, op dat moment was net onze nieuwe business unit director aangenomen, dat was een vrouw. Toen werd ik aangenomen en de mannelijke site manager zeiden oh ja, een vrouw als BU Director en gelijk krijgen we een vrouwelijke site manager. Dus toen zei ik, want zelfs mijn BU Controller, die zei na een half jaar tegen mij: Ik heb zoveel respect, zegt hij, voor hoe dat je dit, voor wat je laat zien en wat je hier doet. Hij zegt Ik moet heel eerlijk zeggen dat ik dacht dat je was aangenomen omdat je vrouw was, he, diversiteit en dat soort...En toen zei hij maar daar zegt hij neem ik elke, elke gedachte van neem ik terug, zei die. Toen zei ik, nou dat vind ik leuk om te horen en ook leuk dat je het zegt. Ja, want er zijn de mensen natuurlijk, die zeggen het niet, die hebben het achter je rug om wel gezegd, precies hetzelfde. Maar dat vond ik heel leuk. Maar ik heb me wel in het team waarin ik zat..ja, daar zat in het begin misschien wel wat testen in. Maar ik kan echt wel zeggen na een maand moet ik echt zeggen waren wij gelijkwaardig hoor.

GW: Was dat op site niveau of ook met collega site managers?

ML: Met collega site managers, ja. Ja ja, ja, heel duidelijk. Maar dat is ook weer de eerste indruk die je afgeeft. Ik zit daar niet als een...timide kijk eens wat mij is overkomen, wat ik nu bereikt. Nee, ik zit daar gewoon in met het feit van oké, klaar, dit is het. Ik heb hiervoor gekozen. En ja, ik ben de beste voor deze positie en daarom zit ik hier. En dat is ook hetgeen ik... Ik ben ook op sollicitatiegesprek toentertijd geweest, wat ik al zei, er waren nog twee mannelijke collega's, de ene was al sitemanager, zijn site was gesloten omdat die was samengevoegd met een andere site en de ander die was. Uhm ja, dat was de successor voor een sitemanager voor in Nijmegen. En dus daarmee moest ik dan wel de gesprekken, tenminste, daar moest ik eigenlijk de competitie mee aan gaan. En normaal gesproken is het zo dat je alleen met de BU Director dan een gesprek hebt natuurlijk, maar omdat die net nieuw was, had ik een gesprek met de CEO Nederland, dus dat vond ik ook nog wel een dingetje. En die kende ik ook nog wel uit een verleden, natuurlijk, want die was ooit is die ook site manager geweest.

GW: Op één van de sites waar jij ook gewerkt had?

ML: Nee nee. Toen was ik dus nog management assistent en zodoende kende ik hem wel. En toen zitten we aan het eind van het gesprek en toen zegt ie tegen mij...Monique, zegt hij, ik kan alleen maar zeggen: petje af. Hij zegt je hebt je eigen verkocht, zegt ie, hij zegt, terwijl ik je nog, heel eerlijk zegt, heel denigrerend nog ken uit die tijd van management assistent. Hij zeg maar wat heb jij in die jaren een hoop bijgeleerd, zei hij.

GW: Dus jij stond de 3-0 achter toen je het gesprek in ging.

ML: Toen zei ik tegen hem nou John, ik zeg wat dat betreft kunnen we elkaar de hand geven. Want ik zeg, ik kende jou alleen nog maar van de poster Vergeet je veiligheidsschoenen niet als je het warehouse in gaat, want daar heb je nog campagne voor gemaakt toen hahaha Toen zei hij oh wat erg, zei hij, ja, dat klopt. Dus dat was heel erg leuk. En die zei ook tegen mij, na een half jaar zei hij: we hebben geen zorg over waar jij zit. Hij zegt echt, het is, hij zegt ja, het is heel wonderlijk, zegt hij dat iemand van een bepaalde positie af komt. Dus toen zei ik ja dat klopt, dat is ook heel wonderlijk dat ben ik met je eens. Ik ben niet naar school gegaan, heb geen HBO logistiek gedaan en heb gezegd nou, dit gaat m worden en ik ga een master en nu ga ik dit doen. Nee het is bij mij heel anders gelopen, maar dat wil niet zeggen dat...dan ben je wel iemand van de praktijk.

GW: En uiteindelijk, je hebt ook geen Schroeven gedaan om management assistente te worden en dat heb je ook gedaan. En daar, op de één of andere manier hoorde ik in jouw verhaal diezelfde verwondering over nou, daar heeft ze helemaal geen opleiding voor gedaan maar wat doet ze dat goed, hoor ik niet terug.

ML: Nee. Dat heb ik nooit gehad. Maar ik merkte wel toen ik hier kwam dat mensen zeiden, wonderlijke loopbaan bijvoorbeeld of wat dan ook. En dan zei ik ja, maar die kan ik wel goed toelichten, klopt. Heb ik ook.

GW: Dat viel mij net even op. Ik vond het heel grappig om te horen. Management assistent, weet je, je komt op een plek te zitten waar je ook nog nooit eerder hebt gezeten en dat bouw je eigenhandig helemaal uit tot het moment dat je denkt ok, nou is het mijn tijd en nu ga ik wat anders doen. Niemand. Drie jaar later ben je sitemanager, en dat staat in de krant.

ML: Precies, ja, en zo is het gegaan. En dat vond ik het fijne aan hier naar toe binnenkomen. Hier bij XPO. hier ben ik kom ik binnen in de functie die ik had en die ik ben. Daar is geen discussie over. En wat ik heb gedaan, dat heb ik gewoon heel goed gedaan daar bij DHL en ze vonden het echt heel jammer dat ik weg ging.

GW: Heb jij het idee dat de manier waarop jij begonnen bent bij DHL, dat dat jou extra ballast heeft gegeven in je carrière binnen DHL?

ML: Voor mijn gevoel zelf wel. Ja ja. Achteraf gezien, als ik alles geweten had, had ik misschien wel op een andere manier... Voor het naamkaartje anders... Maar voor wat ik heb geleerd had ik het weer niet anders willen doen. Maar ja, het is. Ja, mensen gaan toch heel vaak af op CV, opleiding, werkervaring, posities. Ja ja. Maar het laat wel zien dat je dat je toch ook kan komen op een andere manier. Alleen ja, nu ben ik negenenveertig. Misschien had ik er op mijn 39ste al kunnen zijn. En dat weet ik ook niet.

GW: En dan had je ook een heleboel ervaring niet gehad.

ML: ja, precies. Ja, dat is belangrijk.

GW: Na jouw eerste positie als sitemanager, wat heb je daarna binnen DHL allemaal nog gedaan?

ML: Na mijn eerste positie als sitemanager ben ik in een soort, ja hier noemen ze dat X-team terechtgekomen en ben ik ondersteuning gaan bieden op een andere site. Dat was in Nieuwegein. Nieuwegein A 27, Nieuwegein, het Bolwerk dok. Daar zit en klant met allemaal auto onderdelen, remschijven, automotive, ik ben even de naam kwijt. Want daar waren wat uitdagingen, en daar heb ik dus. Heb ik dus vanuit het X-team mogen helpen. Uiteindelijk hebben we wel gezegd van ja, het is niet, het is daar maar één klant uiteindelijk waar het echt door misging en die ondersteuning hebben we kunnen bieden en uiteindelijk was die ondersteuning door een gedeelte te verhuizen uit Nieuwegein, zodat daar weer wat meer lucht kwam, zodat ze het warehouse op de juiste manier op konden gaan zetten. En daardoor hebben we dus een soort overflow locatie opgetuigd in Tiel dus zodat ze daar meer lucht en dat ze de processen op orde konden krijgen. En zij hadden daar ook de GO, de Grey Orange, dus de ... En dat hele concept was eigenlijk niet geschikt voor die zware artikelen. Ze werken met cobotjes die daar de kasten naar je toe brengen. Ja, daar is gewoon totaal niet goed over nagedacht. Dat vind ik dan innovatie om het innoveren. Weet je wel, van euh...Het is niet werkbaar. Nee is absoluut niet werkbaar en zeker niet voor die producten. Die kasten staan, stonden helemaal te schudden omdat ze aan de maximale gewichten erin zaten en we hebben extra, moesten extra spanbanden voor komen zodat de producten niet uitvielen. dat werkt gewoon niet productief, de productiviteiten die haalde je never nooit. Nee, het is echt een, dat was gewoon niet goed en uiteindelijk wat we gezegd hebben is de stekker moet eruit, uit dat project voor deze klant. dat moet je eigenlijk heel rigoreus gaan doen. Je had toen ook de klant Volvo, dat waren vele makkelijker kleinere onderdelen. Kan beter dat daarop inzetten en dit op een andere hub. Maar ja, het was natuurlijk zo verkocht. En euh ja, ondertussen zijn we jaar na jaar na jaar verder. En sitemanager na sitemanager is daar gekomen, en gegaan en gekomen en gegaan. En die krijgen het lek niet boven. En dat gaat ook niet gebeuren. Zolang die klant met die producten daarin zit, blijft dat zoals het is.

GW: En toen?

ML: En toen kreeg ik dus het project, de nieuwbouw en ben ik dus een aantal klanten, Ik ben bij Kuhne & Nagel ben ik geweest om, want ook dat zijn dingen waar ik dan weer ervaring had vanuit het verleden, met een bonded warehouse, en zij hadden ook een bonded klant en zij wilden het pand, de huur werd beëindigd maar er zat nog een bonded klant in en die wilden ze eigenlijk kwijt, om het zo maar te zeggen. dus toen we daar gaan kijken, want daar was DHL echt heel huiverig voor, dat bonded gedeelte, terwijl we toch best wel veel bonded warehouses hebben, hadden... enzovoort. En dus daarmee en ook dus de verhuizing daarvan uiteindelijk naar een andere hub dus dat heb ik dan ook begeleid. En uhm, en voornamelijk ja, de nieuwe klanten binnenhalen, dus een er van die is nu net, daar hebben ze een verbaal agreement mee bereikt nu, dus dat zijn wel hele mooie projecten waar we mee bezig waren. Dan krijg je echt het stukje met solution design, intekenen. Het zijn gewoon hele mooie projecten. Ja, ik ben uiteindelijk op drie verschillende manieren sitemanager daar geweest. En ja, tijdens één van die projecten kwam ik hier. Voor de tender van Ikea op e-commerce en zodoende...

GW: En toen liep je iemand van XPO tegen het lijf?

ML: Nee, niet eens. Nee, nee, nee. Ik had gewoon een goeie klik met de klant direct hier en we gingen hier vandaan en toen zei ik tegen, we waren hier met z'n vijven, toen zei ik, nou, dat gaan we dus niet binnenhalen. Dit gaan we echt niet doen.

GW: Wie zat hier toen nog Jos of zat Adri hier al?

ML: Adri die deed dat helemaal die gesprekken niet, dat was gewoon echt Ikea zelf. Met vijf mensen van Ikea liepen we door het warehouse hier. En toen, twee weken later, werd ik benaderd. Toen kwam ik in gesprek met Mia.

GW: Want die was getipt door Ikea?

ML: Dat weet ik niet, weet ik echt niet. Dat weet ik echt niet hoe dat gegaan is. Echt niet. Het moest zo zijn, ik weet het niet. En toen in gesprek gegaan. Een gesprek met Frank Vorrsselmans en met Luc Laurijssens. En ja, helemaal goed.

GW: En toen dacht je, na goed beraad...

ML: Ja, alle voors en tegens. Ja ja. Verder van huis, ik was net verhuisd, maakt verder niet uit. IK dacht, wat heerlijk, want dan kan ik, ik merk wel dat ik dat nodig heb, dat stukje naar huis, even je hoofd leegmaken. Dat had ik veel eerder moeten doen.

GW: Maar goed, jij ging de gesprekken in hier. Hoe heb je dat ervaren? Want dat deed je natuurlijk vanuit een ervaren sitemanager positie, een ervaren logistieke positie?

ML: Ja. Ik heb gewoon gevraagd van alles wat hier speelde. En natuurlijk wist ik dat IKEA aan het tenderen was met voor het e-commerce stuk. Maar dat heb ik nooit als een struikelblok gezien van ho nou, daar moet ik niet heen gaan want wie weet gaat het allemaal wel weg. Nee, want ik merkte ook tijdens die rondleiding hoe trots Ikea was op XPO. Dat vond ik toch wel heel mooi om te zien.

GW: Was dat ook de reden dat je op de terugweg zei dat gaan we dus niet doen?

ML: Nee, dat was de complexiteit van het hele proces. We hebben hier drie uur door het warehouse heen gelopen en alles gezien en gedaan, toen dacht ik oh nee. Nee, de producten zijn heel bot gezegd, gewoon niet geschikt voor e-commerce. Ik bedoel iets met zo'n dunne folie erom, dat kan gewoon niet.

Interview D12

GW: We are off. Thank you for taking the time to talk to me today. IS it ok for you if I record this?

AG: Yes.

GW: All right. May I start with asking your age.

AG: I became 30, on the 5TH of May. So not so long ago. Yes. So I'm petty young for this function, and that's not so, not so expected actually. and for some people, they still don't believe that I am capable to do this job.

GW: Because of your age?

AG: Also, young and not so experienced.

GW: And not because you're female?

AG: Also, but, yeah, I think to this part, we will come back maybe later.

GW: And the family that you grew up in. Do you have brothers and sisters?

AG: Yes. I have two sisters. Two younger sisters.

GW: You are the oldest.

AG: Yes, I'm the oldest. With one of the younger sisters, We went together because she's only one year younger and because parents really wanted us to go together to school, because is just much easier with everything. So they say let's look how far behind me is my sister. And if this one year difference will make it for her very difficult. So the adviser says, actually in this short period like we are, one year, it's not so much different development for children. So you can start doing lessons and send childrens together. And if you see that one is outstanding, you can always come back and split them up. So my parents decided to put them, put us together. So we were actually in school, I think we only split up when we went to study.

AG: So from six to twenty three years we were always together. And actually that also create a little bit competition between us, because we are both really ambitious, and always one was looking at the second one. So that was... And also at home one wanted to be better than the other. And also at school we had always good results, very good..

Because you sort of pushed each other to..

AG: Yes. But also because we never mind to be teached or whatever so. That was always nice, we could help each other. But also we could feel a little bit competition.

GW: Because you were the oldest so you were supposed to be better. She was younger so she wanted to...

AG: Yeah. But was very nice and I think that was really good, good advantage. For my parents was also easier because you don't have to pick up two children from two different schools or different times, was just better for organization. Yeah. And I think was very positive.

GW: It's a bit like having a twin?

AG: Actually, a lot of people were treating us as twins.

GW: Did you grow up in a city or in a small town?

No I'm coming from village. SO, my parents have a small farm they are growing up bio vegetables. So salads, potatoes, and tomatoes, gurken, all kinds of stuff. So since I was young, I always work hard also. I didn't have holiday. That's made maybe really sad to say, but because my parents were really small, they had small organization, only family was working. And, sometimes they hire somebody for help for busier periods. But actually, they wanted to keep extra money and small organisation and do everything yourself and what you earn and your revenues stay in this small organisation. So we were helping all, my also youngest sister also and all holidays everything, we were working just on the field. That's maybe said, but I think that also create in our self from beginning... responsibility that you have to work hard. And what you do yourself, will bring you a profit. So, yeah, yeah, actually that was what how we were raised in the past. And I think at that time I was really complaining because I was always complaining... My friends from school, they go on holiday, they can go on on the

beach, I have no free time to go there. And I could not. Or we had really limited time that we could spend with friends job because there was always a waiting to do and my father had to go to market sell vegetables. .

AG: So there was always pressure and family. And of course they always look at us and we didn't have babysitters. So when my parents went to work, you come with us, you can play there. But you were always blocked. You, You didn't feel that you had really children's life. Yeah. So but that's different, Compare village life and city life. Yeah. Yeah. My parents were also very eeh how to say it, careful with letting us go independently. So we were always looked what are you doing. You have to be before 10:00 home, you know, these kinds of things. So I was very raised in an environment that you cannot do almost anything. And, you know, you have people which are using drugs or doing what they want because parents completely don't care. They give them freedom. At my environment, there was no freedom. If you wanted to do something, you get permission from parents. And if you stick to the plan, it's fine. If you don't like it, it is your problem. So, yeah, my parents were really strict and they are still strict. But I think now that this, how they raised me, and build my own responsibility to grow in my own life. And I am now actually proud that this happened like this because I never made stupid things. I never had a problem with police or.

GW: Now you can look back and see..

AG: Now I can look back and I see really a lot of positive things.

GW: And it's different when you're young and everyone around you.

AG: And you are frustrated and ...

GW: And you don't understand me...

AG: No no no . Together with sister we were always against everybody. Now we think that was really necessary. And maybe this way of raising the child is sometimes helpful. So they really guide us

GW: What did they expect from your sister and you when it came to education? Did they expect you to go to university?

AG: Actually I never received guidance, you have to go there or there or..I think it's supposed to be for you good school. They give me actually freedom. If you think to go to. Because I actually finish accountment, so finance accountment, and bonds, that was economical school. And I worked afterwards in a small office where this guy was doing finance for small companies. Only one person company. So there was like one hundred fifty companies which you had to managed complete finance from A to Z. And I had I had responsibility for 30 of them. Okay. So actually there was enough to do. But I was unexperienced so I was teached by my colleague which was already, I think working for 10, 15 years. So she was very experienced and I really learned a lot. And I get this job just equal with starting my school. So I was really inexperienced. I went there are as stagiaire but by learning some things, they find out actually I can fulfil this position. And with new regulations, which I learned in school, maybe I can fulfil this function. So I really like it. And they also find out. So I get the contract and I work there five years.

AG: And yeah, I really like this. These kinds of jobs. So, you know, analyses and finance was really my key. And later on my boyfriend, euh, he said maybe it's good that we go to Holland to earn some money because actually when we see future in Poland, that's a little bit difficult because small companies like this finance office, they could not guarantee for me high salary or at least salary I would be satisfied. So my parents also see that I really like this job and they say yeah if you like, just still continue to grow up and finish. But in meanwhile we speak with my boyfriend. Maybe it's good to go to Holland. And I quit this school in mean one {?}. After three and a half year in Poland, it's not that you quit but after three and a half year, you get the first part of the certificate. And then you start one and a half year. And this second part, I didn't finish, so I did only first part, three and a half year. And then then I came here. So I didn't have possibility to finish. I also quit this job by Accounting Office and I came here actually for one year to work in operation. So I started as warehouse employee on the kitting table.

GW: In V1 or in V2?

In V2, here! And that's why actually I think I am here where I am now, because I work as warehouse employee by TempoTeam. So I have really good experience with TempoTeam because I never had any problems and I think is really a very good agency. And afterward I get contract with XPO, no, sorry, after this time, first I get Phase B, that was a really big thing to get Phase B because at that time it was not really appreciated to give...it as almost a little bit like now. You're really had to get good approval and specification to approve and that time I get here, so I was already proud of myself that I get this. But afterwards, Ziggo came to this account. And then first they had Pick and pack and afterwards they say, we re going to kit also here, but we are going to kit for outbound. So we need somebody who's going to manage only kitting process and must be somebody who know really good processes. Because I was already working on pick-pack.... That was a time that was...who was here? Oh, Leon was here, as teamleader.

GW: He's still he's still team leader, I think or no, he is warehouse manager.

AG: Yeah. And then his supervisor was Danny. So it was me, Leo, Danny, Richard. And they, Ziggo asked for some coordinator, so they made me coordinator. I had, I had rather a good review. And they say, she's experienced, she can run eeuuh So with the other coordinator, that was at that time also Lindsay, who is here coordinator. Together we we manage this department and I think while later Danny became warehouse manager. NO, how this was? I know.. no, It was oh No. Oh. Leon could take a position as warehouse manager on another site and then position for team leader was free. So...Of course, everybody were saying, Agata, you have to apply, we think you really know this operation and you can do it for sure. We will help you. And also, Richard, he was a person who was really believing, with him it was really, he didn't matter if that was a woman or man. If you perform, he always give you chances. So then that time they asked me, maybe you want to apply. There were no candidates except me. So actually. it is not that they say that they didn't have a choice, but they, they choose for me because of reason that I also know operation, I know people. So maybe going be easier for me to manage. So I become teamleader. Then I work under Danny.

AG: And afterwards, was idea to open Bestseller and Danny was delegated to do implementation on Bestseller. Then of course, position on warehouse manager was, uh, was free. And then again, of course, a reshuffle came to me. I think Agata, you are the right person who can fulfil this position. I said, no, this is not possible because, uh, I, I see that my career is going so fast...I just was coordinator, uh, was one year after I became team leader and I was I believe, team leader again one year. So you didn't have chance even to get this complete full experience and meet all situations or whatever. And then somebody is thinking. I think you can do as warehouse manager because you are working so close with Danny. Danny, you know already, how everything is working. You are involved in a lot of stuff, which actually it's not for team leader anymore, but even higher. So this was already April and they say, yeah, we don't have choice at this moment. We don't have even time to recruit any warehouse manager. Can you maybe for two, three months try. Danny will give you already some assignments and will, you will be more involved. So you can check it if that's something for you. So actually, I really like it. Because it was nice and I, I knew the whole operation already, my complete team was working nice and we could cooperate finally. So because on beginning was difficult. I was difficult. I had difficulties as I came from the same team here and I become supervisor. So for me was difficult to to always make split between our private relation and. Yeah, you know, being the boss. So, yeah, I had to find the balance because there was not always going to plan. So that was sometimes difficult for me. But we manage and everybody understand it that we have to work together and that I became their boss is actually, yeah, this is the way... Everybody has chances, but yeah. Somehow. Was that I was chosen for this job. And I am glad that everybody could work with this. And nobody was against.

GW: So no people left from your old team?

AG: No, no, We are working already so long together. And then this way, afterwards was also normal vacancy open. So they had, I think, five candidates from outside. And I'm the only one, I knew it already a little bit, the job, because I was helping Danny. Danny was already doing implementation at Bestseller, and I was, I think, for three months already doing his stuff. But anyway, well, just not fully but what you can expect from this function. So I was still afraid that maybe I'm not gonna manage because of my language. Also, there is a lot of difficulties. Like Ziggo, is really expecting you to speak Dutch. They don't like to adjust so much for English. So all kinds of LSP or QBR, you have to do in Dutch, if you're sitting in. I am not speaking Dutch but and they speak all English. That's not the problem. But they don't like. And you can feel it. So during the LSP or whatever, there were some questions to operations, so, of course, I could, I should answer. And I did this in English and of course, they they tried to keep communication English. But in the moment that there was some different subject. they come back to Dutch and you feel like you are not really involved. So therefore, I felt sometimes maybe I will miss something or whatever. So this is maybe not the best solution to keep me as a warehouse manager, because actually customer needs really good contact and good relation. And if you cannot communicate, that's a big gap you can create. But anyway, I was thinking, why not? I'm gonna try it. And they also understand that that's just not like this to learn and speak Dutch. It's a really long process and they say for sure you will make it, and if not this year, then maybe next one. But still, I'm not speaking Dutch... I understand a lot and I can follow now, so I see for myself is also easier. But yeah, still this gap is. But they already get used to it. I see this also, that they are not so against me. And as longer we are communicating and managing together some projects or whatever, our relation is also better.

GW: Because the language is of course, it's only a very small part of the complete job.

AG: Yes, I know. I know. But I see on the beginning that they didn't like it. Yeah. Danny left, then Richard left. Then came also Peter Baxter on beginning, later Mehmet, they had to also speak English in meanwhile because they were just left no choice. And then they got used to it. Yeah. Our actually uh our company is more becoming English and this is becoming normal so they have to accept it and now it's pretty fine. So I cannot complain. Yeah. But uh.

GW: But they chose you over the other five.

AG: Yes. So they had a lot of interviews and I had feedback also from Richard and from Danny. They said if we think now, those people completely don't know what's going on. Actually, you you have such a lot of insight in the operation that, you know, almost nothing can surprise you, because, you know, from the kit on the table, the managing people, you know, everything. And yeah, in this case, you only missing experience. But by working with other people, you can get this experience. So, yeah, I get also a lot of, um, trust from those people that they think I can do it. Yeah. And this is what I think on my position you really need, because otherwise if somebody don't believe that you can do this job, it's very difficult. So I get a lot of help also from Leon, because he was on the other side and he know that I replaced him actually as team leader. And afterwards I was on the same position. And because Richard was also always pushing for Venray 1 and Venray 2 together, so we had to work on the same projects. We had to do Lean in the same way or 5S. So we had a lot of contact and I could also see how they are looking, how they are doing it and we can do it the same. So we were never outstanding. Yeah. And this way actually I could learn. So yeah. And up until now I am doing somehow, I hope good and that if not, that I would heard it from from my boss.

AG: Yeah, yeah. I'm really happy and I think this job is um, it's doable for woman but it's much more difficult.

GW: Why?

AG: Why? You really need to have strong personality, that's first of all, because if you don't have a strong personality, they will put you somewhere in the corner. And I feel a lot of time that I have to more proof myself. And during a lot of meetings, everyone...euh, there is some speech, you are talking about your side, other guys didn't receive any questions, I get a hundred questions. And this and this and how you do this. It's like checking me if I am capable to do this job. And I really feel this. So I have to more, much more proof myself, uh, in this job than other men, this is visible. And not only I have this feeling. So our management, yeah, I am the only one in actually the complete team. And what's also for me difficult. You cannot be a quiet person. You have to stand up for yourself. If you have your opinion, you have to strong say what you think and don't be afraid. And many times, my behaviour is also not really appreciated because I am saying what I what I want. It's not that I'm keeping quiet and euh..because I don't like to keep frustration to myself. If I don't like something, I'm trying to find solution and just speak out. What's wrong or whatever. Not everybody like it. But if you don't have big mouth and big words like this, you will not manage. Everybody will break you because they think you are weak as woman. And they can overrule you.

GW: Well, there is a bit of euh, on the one hand you say you need to have a big mouth because otherwise they won't take you seriously. And on the other hand, if you do have a big mouth ..

AG: it's not really appreciated.

GW: So that's that's difficult as well. Because when do you know ok,, now I need to tone it down or when do you feel now I need to speak up and how do you manage?.

AG: This is not for to say that I am arrogant because I am not arrogant. But I mean, you have to really stand up for yourself. You cannot give up if somebody say it's not possible and. ..no, why no? I want to know what can I do better to have what I want, you know, or do something for operation which is really needed. So I'm trying always to convince the management or whatever and don't sit quiet because if you sit quiet, nobody will listen to you. And the the men, the men environment, that's a difficult part.

GW: Do you d feel that by now you have actually proven that you can do what you do?

AG: Now, I feel much better than before. Yeah, because on beginning was really that I felt they, eeuh, they, that this lady, that is not what she can do or something.

GW: Who, because you say they, who are they? Are they the teamleaders or...

AG: NO no, I mean from my, from the management. I feel envy on the other warehouse manager that I was not really treated seriously. Now I think it's better. And that's of course also depends on your results and how you are performing on the whole. And if you have always right opinion and the right explanation, then somebody is trying to look at your person differently. So but at this, I see you have to really prove that you can do it. Yeah. Much more than men. .

GW: Did you did you experience that when you were working on, on kitting or on pick pack as well? Because I think there were a lot more women working then.

AG: Yeah.

GW: And did you have to prove yourself to the team leader or ...is it now that you are in management that you experience that you need to prove yourself or did you have that before as well?

AG: NO, in the workspace you are actually equal. There is nothing what you can say that one can be better. Of course, one can have better performance than other there, but you don't have to really perform and proof....because, yeah, if you have good results, you are flexible and you're doing your job always in the correct way, you will always stick out from the team. For example, there was a lot of situation with the beginning of the processes with Ziggo and Intermedia, that you had to really stay overtime a lot. For example, many times we get request and then you have to prepare some some amount because tomorrow backorders will come. Then Teamleader ask from complete group who would like to stay longer? Of course, I was always this which wanted to stay because my intention was to come here for one, one and a half year, earn money and go back. So I was really focussed to work as much, to make hours. So, together with my colleague, we were always willing to stay. And of course, the rest of the team didn't like it because they too were always sticking out and team leader was always looking, why, those two can, why you can not? It's actually responsibility of the complete team. So if they can, you can also stay. I don't say everyday, but be also proactive and be also....

AG: I was not really liked in the team, because they wanted to do what only is from seven til five and go home. For those people was enough, for me not. And maybe therefore I was also sticking out from the team. And somebody seen this. I think you have to, if you really have ambition, you cannot look for other people, just do what you think what is good for you. And go further. And if you want to make career, someday somebody will see this and you don't have to do anything special, just know, just work. And actually, if you see you here in Holland, it's really appreciated when people from other countries coming here and working hard. And this is actually what this country expects. A lot of Dutch people don't want to have this job, don't want to do it even. And then therefore, actually, you have agency and you have flexworkers which will work and perform as best you can for your company. Yeah. So actually in this case was positive for me that I could make those hours. And if my colleagues don't like it, yeah, that's their choice. And it's their problem. But of course, that was difficult also, in that team. Because you are outstanding.

GW: Did you have that when you were in school as well?

AG: No.

GW: Not the same drive to show.....

AG: In school was different. Because you had to, you had just program and you learn that program and then there was nothing else which you could achieve of course.

GW: So if you worked extra hard, there was no reward...

AG: IN school there was eehm, nothing really special. Of course, you get better score on the end of the year. But here you actually working for your career and for your future. So here is a little bit different story than in a school.

GW: When you were younger or when you were in school, did you have a dream of what you wanted to be when you were grown up?

AG: No, no, no. Actually, this was so spontaneous decision that I stay here, I really don't know how come, but after this one and half year, I, I find out that I really like this and that I don't have anything in Poland what would really pull me back. Because if I would have this, probably I would come back already a long time ago. But I was thinking I have really chance to grow. I can learn new things. This is big company. So you never know what's going to happen. You can develop yourself. And actually, to be honest, I would never expect that I will be in the place I am now, really not. No, I was more seeing myself in the small office or doing finance in eeuh, something like euh, the finance department, this kinds of organisations. Not, not running a logistical operation, that was completely not my ideal situation.

GW: Did you have, I don't know, did you have role models, people that you looked up to when you were younger? Or people where you thought, oh, that I would like to do or.

AG: Yeah, I had actually a sister from my father. She was always really driven and to be honest, if I look now, I think I am very similar with her. We did also, I think two, three years ago, some tests, say Helgo tests and actually our results were very similar. So the same way of thinking, the same strengths or euh. So we were really surprised that our results were so very similar. But later, when we spoke about this, she said she say, when I look at sometimes you, it is like me in the years before. I think she was...And she's, uh, at this moment, manager in a bank, in the hypotheek department. So, yeah, I think good, also good function. She was doing school when she was thirty, forty, thirty, thirty nine. I think. She started the high school, university because she really wanted to become somebody higher and she was so driven. She had children and was still not afraid to go to school. So I think this was for me also something which I was interested about.

GW: Good to see that someone, well, takes the energy and the effort to...

AG: Yeah. But what I think also in XPO, or what is missing and especially now for the people which are growing up internally, is that we are missing trainings. For example, everything what I learned is what what you see, what somebody told you or it's your own feeling how you should work. Management, actually working with people is the most difficult part. And to be honest, if I see sometimes how difficult people can make your life and you even don't know how to behave. Or you're gonna hurt somebody. Can you say it? Oh, I cannot say it. A lot of regulation like, um, for like sicknesses. At this moment, actually operation is in contact with sick person and you need to know what you can say. What you are not allowed, how to approach person to come back. And sometimes this complete conversation, you can put in the wrong direction if you don't have experience or at least some, uh, some direction or a guidance. So I think in our organization that's really missing. To be honest, for people, maybe not for people which are coming from external companies or they may be doing some training themselves, but especially when you grow in the company, in the company and yeah, you're doing a lot from your own feelings. But how you know, if your own feelings are correct and this is the best way of managing, this you don't know. So many times I learned from my own mistakes.

GW: But it takes a lot longer to learn that way and it can cause more damage or it can take more energy.

AG: Exactly. In the past, also I was much more stressed. And for example I think one and half year of two years ago I had really a problem with my stomach because I was so stressed. I wanted to have everything perfect, uh, to also prove myself and to prove that I can do this job, that I was, really even I went to home, I was thinking about job. Do I did this properly or maybe this will have a wrong impact, or maybe this or maybe that. I could not really split my private time from work. So this was really a misery time.

GW: Did you have someone to talk to in that time?

AG: Yeah, of course, so my family and my boyfriend. But, anyway, in certain moments you are alone with this because they don't know your environment and of course they can advise you, but you still have to fix it yourself.

GW: And I meant did did you have someone within XPO to talk to because...

AG: Oh yeah, of course I could get advises and....that was not the problem. But still if you don't have really experience you don't know if you did good. Or are how you should do it. So you really need to spend a lot of time to ask questions, to ask people and find your best way to manage. And I think a lot of trainings, maybe not a lot, but at least some of them would have helped. So like, for example, about Argo I am not happy, about how this was done. We just get the Argo company, we had some implementation so as of now, operation will take over managing of sick person. This is instruction, and if you have questions, just call me. You have so many regulations, so many problems and emotion from people, everything what you have to have take into account. And you are just warehouse employee, which just after two or three years, become teamleader or warehouse manager. So you have little management skills, experience, but high expectations from everybody.

GW: Especially because you have grown within the company. Everyone sees you as a talent and as very capable. And then you need to start doing things that you've never done before.

AG: Exactly. So that was actually difficult time.

GW: How did you how did you grow out of that? How did you manage to be less stressed?

AG: Yeah. I think more relaxing in the weekend, try to really close the door, clock out and stop thinking about work. But this will come not from one day to another, you have to find the way and start trusting people. I am also control freak, so I want to know everything. I have to manage everything and keep a tight rein. Yeah, but. If it's going everything fine, you have to start trusting people because actually if you all the time pulling yourself.... this is not the way how it should be. If they are going to be wrong, ok, we going to look at it afterwards and try to find some preventive action and we'll be fine. But I was always preventing it for the future than other way around. Yeah. And I...this is not working.

GW: This is not how people learn either. People need to make mistakes to learn.

AG: Yes, so you cannot all the time stand next to them and show them with finger what to do. You have to trust people. But I know I have a very good team. And in this way, I could more relax and find balance between work and private. Now it's much better. But I think, around two, three years ago, I really had, really even stomach problems because the stress was getting me out.

GW: Were you afraid that when you would make mistakes, that people would be stricter to you because you were young and a woman? Was that something that...

AG: I think yes. I was also afraid of this. That because I am woman, I have to do much more to show that I can.

GW: But they would say, see, I told you, she can't do it.

AG: Yeah. Yeah. So to show other people that they were wrong, I wanted to show even more, proof even. Because that's perception, that a woman is weak and cannot run the whole department. If someday I say I am responsible for 150 or 80 persons with only two team leaders, they are, they are always surprised how we are managing. And if a guy tells the same story, it's like normal. ,

AG: If you look at your team now, because you have two team leaders and four coordinators, so are they male or female?

AG: And there is only one male. John Janssen. The rest are Polish and one Dutch lady, so actually a mix of nationalities, but more women than men.

GW: If you could make, if you need to hire a new teamlead now and you have a man and a woman and they have the same qualities. What would you do?

AG: For me, I don't really mind if it is woman or man. For me, I really do need have some click with somebody and there is good cooperation. And if I could choose a woman, why not? But I if I think men can do it better. That's more, I'm looking more for how somebody performing and is also driven. And see things which are which are proactive and working hard. So I think more of these kinds of things. I am never discriminating people, also with nationalities or whatever. For me, everybody deserves a chance, and no matter if you are Polish or African or from Greece or whatever, for me, I really don't mind if you work hard and show results, then then for me you can do it. It's not something I look at.

GW: You said earlier, when you were team leader and the position for warehouse manager became available. Richard asked you, well, asked you, he told you and said I know you can do it. Why did you, why did you think that you.... because I get the feeling that you weren't sure yourself.

AG: Yes.

GW: I mean, Richard said it to you. But if he hadn't said it, would you have applied?

AG: I think I would be afraid of this, that nobody will choose me. Because I am Polish, because I am unexperienced, because more, maybe in that environment, Dutch environment, Dutch nationality is better welcome. I think I would not apply. So that was more that other people were really believing and convincing me you can really do it. And we want you to apply and you know this and that. So more because they convinced me than that I do this myself. .

GW: Did they actually have, have to tell you...but Agata, you can do this and this and this and this and already this. And I mean, was that when they told you, that you thought, well, oh yes, of course I can do all that.

AG: Yeah. And many times I was just not convinced about my knowledge. But somebody say , yeah, this job contain actually this, you know this already and with this one you are familiar. It's nothing more. You expect actually always about function you don't know, that this is something big and you cannot ever reach it. So, as long you don't know, where is, the deadline and what somebody is expecting from you. And in this case, I was more familiar working, like, for example, with Danny. So I seen what he's busy with, what the expectations are. I was already sometimes joining LSP with the customer, so I could see how this complete environment looks like. And then you are not so afraid anymore. To join, to make the step. Because you are only afraid if you don't know what to expect. And as more I was becoming familiar, announcing, actually it's challenging me, but I don't think that I cannot do it. So in this case, I took this risk and I was thinking, why not?

GW: Do you think that maybe that would have been different if Danny had been a woman?

AG: Maybe. I don't know, I really don't know.

GW: I'm trying to find out that if you look at the managers who are higher in rank than you are, and they are only men...I mean, they do things differently than we do. So if one of their positions becomes free and you look at it and you see the way it was done by the guy who did it, and you see not so much the function itself, but the way it was performed, because that's probably in a different way than a woman or you would do it. And I can understand that you would not think that's something that I can do because you would do it differently. So this is what I'm trying to find out as well. If you see women doing a job that you are ambitious to do as well, it is easier to see not just how she does it, but also what she is doing.

AG: Yes, of course. Yes. And I never work with women. That's for me, difficult. But I think if somebody can guide me and will give me freedom to do my job and make decision and will also don't have problem that I am also woman. Because some women cannot work together. So because they are so ambitious that if one is a little bit better than other, that I see immediately conflict or not really appreciated. So I am not sure how this older person would react on me. So of course I

would like to reach the best result as well and maybe she also. And that's not really, would go in the direction. So I, I cannot answer this, it's for me, it's very difficult.

GW: You said the company that you worked for when you studied, you had a female colleague. I mean, did she have the same sort of function that you had there?

AG: Oh, she was really open. And no, she was already a senior accountant. She was the person who really wanted to teach you. And show every single detail. So she was not oh, I'm going to keep this one to myself because then she will not become smarter. You know, she was really open and she was even giving me advice: If I were you, I would do it like this or like that. So she was very open, sharing all full knowledge. And I heard so many times from my older colleagues that when they were trained, they felt that some people don't want to share full knowledge. They are just afraid that somebody will replace them or they come on this second place. So some people don't want to do it and they give only a little than you can do on the job but the rest is hidden from them. ,

GW: knowledge is power.

AG: Yeah, exactly. Knowledge is power. So.

GW: But she wasn't like that.

AG: No, she wasn't like this. She was really nice woman and open. And...She really wanted somebody to grow, no matter what.

GW: If you had stayed in that company is, is what she did, is that something that you would have wanted to do in time?

AG: Yeah. I think, yeah.

GW: And, of course, in a way, you're doing it now as well, because now you have to make sure that people are trained well and that they know what to do.

AG: Yeah. And I think that my school also was needed for the function I have now.

GW: The economic part. Yeah. I mean, you need to understand figures and data...

AG: I mean, finance, that's really important. So I think that helped me a lot. My background. Of course Dutch law and Dutch regulations, everything is different. But the methodology is the same. There is always profit revenue minus cost than that's your profit and no matter which country, the methodology is the same. So, um. Yeah. So my background was really helpful also in this function. It made it just easier. .

GW: The fact that.. I mean, the career that you have now, do you think there are many women, Polish women who have the same career path, the same function that you have now or the same ambitions?

GW: If I know somebody, or?

GW: Well yeah, if you know, maybe back home in Poland or around you...

AG: Here, I don't know anybody, no. But I think I see a lot of potential people who could do the same job as me in the future. And they are capable also. Yeah. Polish people are really driven also, and they are working hard and they care of everything they do. Yeah. So you can see it. And also in my team, I see people who who can grow up still and maybe in the future even replace me. Or maybe, you never know what's gonna happen. Actually, I don't have, like, plan to come back to Poland. But there is still my family and something can happen. Of course this is not the intention but you never know. I'm not going to have a choice, when something happened with my parents or whatever. And then you have to leave everything behind you and just come back to your family.

GW: Do you think if you would go back to Poland to take care of your family and you would try and find a job in logistics in Poland, would you get the same sort of job that you have here?

AG: Yeah, this is really what I like. And for sure I would search on this.

GW: Yeah. Do you think that companies would hire you as well?

AG: I think yes.

GW: Not because of your capabilities, but because you are a woman who would apply for an operations manager function or...

AG: To be honest, I see in Poland much more function of women in management.

GW: In all different industries?

AG: Yes, yes. Only here when I came was for me very surprising. I see everywhere man. Really that's that's really visible. I was always thinking, why men?. Like women are actually like, not discriminated but why they are more on the side? Is this like, how to say it? Every country has own culture you know and in Poland was in the past that the woman was sitting in home with child and men would work. And if woman was a little bit more proactive and ambitious, that was not really welcome in the relation. There was a lot of discussions. So always family was like woman sitting with children and man is working, in the past was also this in Poland. Now not anymore. Women have also chance to develop your.. Herself and. Yeah. Go for career. And therefore, also you see that in this young generation, before you would become mother with 22, 24. Now are you becoming a mother when you are even 40 or... So people are really taking care of their career on beginning, instead of looking for family and for children. And here I see this also, I didn't see women in these kinds of

GW: A lot of, I think about 60 percent of all women in the Netherlands who work, they were Part-Time.

AG: Yeah, exactly. This is also really visible.

GW: And that is because they usually take up most of the childcare and the home care next to their job. And men work full time.

AG: Yeah.

GW: So how is that in Poland, does everyone work full time or do men work part time as well?

AG: Well, what's here is really visible, you are really living independent. So you have your home. And most of the time you don't have anybody who can take care of your Children. In Poland it is really often that you are living with your grandparents. So you have a big home. And there is, my family was containing always seven persons. SO my parents, my three sisters and the grandparents. So even my parents would like to go to job, to full job, I would have always said somebody who could take care of me. And this is in Poland really visible. Here everybody becoming 18, they want to leave already, have own apartment and everybody living separately. . In Poland, it's not like this.

GW: And it gives you much more opportunity to work full time.

AG: Yes, that's why in Poland, if you can work, then, whole families are working full time. And somebody is just helping, one of the parents or grandparents will help you with children. And of course, that's really welcome because in Poland, you don't have such high income, and also our social was...now is already getting a little bit better, but in the past, you didn't have almost any social. So what you earn was the only money you get. Now you get also every month extra money for the children which are at school. This was not not the case before. So it's much easier to stay at home with the children, because you still have some extra income. Before was not the not the case, so therefore always two of them went to work. And here is also different, you have also social. SO, if you work part-time, you can get some extra..toeslagen for rent and for children as well. So a lot of people looking for these kinds of opportunities as well.

GW: In the Netherlands, the child care, if you do it with a company, it's very expensive. So a lot of families make an account of what do we need to pay if we have to get the child in childcare and what do we earn when everyone works full time.

AG: If this gap is so small, better to stay with child at home.

GW: Yeah. But then again, why does the woman do it? And why does the man doesn't do it?

AG: But for example, I have one situation here in the warehouse that euh, one couple, they, she become a mother and her boyfriend stays with the child at home. Because she had work, she got a vast contract and he finished job and his contract was not extended. He just lose the job. And because she, she was thinking, what now, if we will both now will lose the jobs, we cannot almost survive. ... So she come back to work and he was full home with child. Sometimes it's just choice you make but most of the time is just woman.

GW: Yeah I know. And it's, I don't know why, because I think men need to be with their children just as much as mothers do.

AG: Yeah. Yeah. It's an equal responsibility. Most of the time, the eyes are on the woman. So that's sometimes not nice, but what to do.

GW: well, I think, what to do is, we work harder than everyone else and hope that we get noticed because we do that. And then slowly, slowly, we need to get more women in management positions to make clear that we are just as good as men in what we do.

AG: But do you think this will happen?

GW: I think it will happen. Yeah, I think it will happen. If you look at the universities now and at the colleges, the women students are already in the majority. In the Netherlands most girls are better educated than men. So they will get better jobs. And in the end, that will lead to more equality in management positions as well. And at the same time, I think there needs to be a change in thinking about having a work life combination a work life balance, because now you are, if you want to be important in the company, you need to work 60 hours, because that makes you, that makes you really dedicated and it makes you a really good manager. And I mean....which, of course is bullshit because the job is for 40 hours and you need to be able to do what you do in 40 hours. Either you have too much work or you don't do it efficiently enough. And the same goes for,, and within XPO, part time is still very different...

AG: Not so welcome

GW: But I mean, if you can do your job in 32 hours and you are very happy with your extra day at home, most people take their laptops and work from home on their free days anyway. But then you go back to the office and you're charged and you're ready and you're productive. I mean, that gives a lot more than pushing on having to work 40 hours, because if you don't work 40 hours, you can't do a complete job. It's just it's old fashioned.

AG: Yeah, its old fashioned.

GW: So we'll we'll get there in the end.

AG: I hope, i hope...

GW: Yeah. But it will take some time. And I think people need to see, just like you are one of four warehouse managers and you perform just as well as the three others. And maybe you do things differently, but they do things differently from each other as well. I mean, they're not the same person.

AG: Could be that from woman point of view, I'm going to have a different vision than they do. Here we can already start because....

GW: Yeah. And at the same time, if you get the chance to do what you think is right, because in your opinion, that's what needs to be done and it works out, the next time they won't, they won't be as hesitant because you have a different opinion, because they have seen that it works out just as well.

AG: Yeah. You know, what I also see a little bit, maybe this is not a woman, but it's just intuition. Men working more background, back side, so they are reacting when something happens. And woman is more like, you want to prevent to not happen. You're three steps ahead. You working more further and proactively. So, for example, in our operation, everybody know how I am. And if I know about some action will happen in three months, I am already working on it. I am not waking up a week before or ...you don't want to be surprised. No. And this is what's also for a woman, it's easier. Because you have your intuition, you are working more pro-actively than men. I see this compared with other colleagues.

GW: Yeah, I'm not sure if it is just intuition or if it is also the fear of being surprised in three months because, you know you will get more negative comments if that happens. So I think it's something that we learn to do as well. Make sure that looking ahead, there are not, there's nothing that you can be caught up in. Yeah, nothing that... it's a combination, I think. I think we find it easier to.

AG: More think and look in the future.

GW: Yeah.

AG: Yeah, yeah. This is also what i see is different.

GW: And I can also imagine if you have a meeting with your operations manager and your colleague warehouse managers and they are talking about, well, we need to do this now and we need to do that now and you are sitting there and thinking, yes, guys, of course, we need to do all that, but we need to think about next Christmas, about...

AG: I have already question about what's gonna happen if. They are really here and I am there. I'm trying to...yeah, but what if, if we're gonna do this, then this will have impact on that. I see this in myself and sometimes I'm thinking, oh, that's strange that somebody else does not see this.

GW: And I should say they should value that very much, because especially when you are the only one who does it. I mean, it it makes the team better.

AG: Yeah, we can always learn from each other. And of course, I don't say that the female manager is the best but, it's a different point of view, different. I think from a woman point is a little bit different.

GW: And that's, I mean the combination between the two, that's what makes it even better. So the more female managers in the mix. Yeah. Because it needs to be a mix.

AG: It must be a mix. And a lot of men prefer to work with woman. This I heard, I heard also.

GW: OK, did they tell you why?

AG: Because it's easier to make an agreement and some some appointments. With men. It's a, they want to fight. They want to prove that one is better than other. And then combination, it's easier. So that's also, I have a lot of feedbacks from colleagues. It is what it is. We have to fight. And I feel this. It's not easy, not easy. I always feel that I have to stand up, for myself, for my team. Have this power and just go on.

GW: I still think that if we have more examples of women in higher management, that we can, well, not just look up to, but actually see ok, that's the way she's doing it. And that works as well. And it's different from her male colleagues. But it still works. That would give more confidence to keep on doing it in your own way as well. Even though it's different from from other men

AG: I had this many times. I had some euh, not arguments, but different opinions with my supervisors. Because they say, no, we're not gonna do it, I don't, I don't think so, I want like this or like that. And I say, no, I want like this. So there was a lot of a different point of views. I had a lot of times with Danny also fights because he is really must be like this. And that's it.

GW: So with with your supervisors, I mean, in the end, does it come down to you saying, OK, I'm the boss and you're just going to do it?

AG: No. No, of course not. We're coming to conclusion and also with my team, I'm never trying to make decision myself. If there is something going on, there is some action or some projects, it's a lot of things going on and sometimes they say, yeah, you have to keep it for yourself. But this will have impact also on my team. Maybe they have also some opinion, I'm going to inform them anyway. I know I can trust them this will keep and stay within team. But I want to get advice. Maybe they have some points. We can really use it. And that's why their way of thinking. So I am trying to really make all appointments and agreements together with team. They also like it because there's nothing that's done behind their back or surprising on last moment. So it's really appreciated in the team that there we can make a lot of decisions together.

GW: And in the end, they are the ones who need to work in the new situation.

AG: Yeah exactly, This is what I really learn because I passed all position and I can see a situation from different sides. So I was expecting also in the past that somebody will share with me information and inform me what's going to happen, even will be bad news I would like to know because that can change a lot. So for example, now I like UnityMedia is going away, I inform my team leaders even before it was communicated it because that will make our life more difficult. We have to think future to already train people from one account to other, because in certain moment we have to consolidate like, part of Ziggo is this side, part on other side. At the moment that Unity Media goes away, we have to consolidate two accounts. Half of the are people working there, half over here. And someday we need to find job for all steady people. So if we're not gonna start, and I am thinking already now, one year up front, we have already planned to train them to do both jobs. Because then, in the moment dat Unity Media goes, it's no shock. They know already there is no choice.

GW: And you have enough time to take small groups of people..

AG: This is already what I am thinking of. And I know will give me more benefits, than start in January or February. And then people are....whoa....now suddenly we have to do it. And then maybe in three months we have no job. So they are also getting more familiar of situation.

GW: And you can take a look at how people are doing things and you can improve and maybe you can say goodbye to some people if they're not performing well. But it's all done over a long period of time, so it doesn't hurt anywhere.

AG: Exactly. And to be honest, I never even heard from anybody around, maybe this is a good idea to start doing already. So I don't think anybody thinking of this. So there are a lot of stuff which are popping up because we just looking different way. And because also in my team I have a lot of girls and they are always oh, what going to be if, what going to be if, so we, they have all possible scenarios. And sometimes I have to say, yes, this is not yet in place, so don't worry yet, because you creating yourself crazy...Yeah, but we know this is gonna happen. This, if we are going to have this, will for sure become a problem. So, yeah. For example, now I have a, today i was also laughing with girls, because lately we are receiving a lot of men. As new influx. So the girls are already complaining, shit, we working only with men, they cannot do kitting, they cannot do kitting, all our targets, they cannot reach it, because..

GW: This is só good! This is just the reverse.

AG: Yes. Yes, this situation, I was really laughing and thinking of our meeting, I was thinking about our meeting. They are complaining now about the men

GW: his, this is so good. Yeah.

AG: It is what it is. We have to find the best way of working, and I hope I'm going to have some female colleagues in the future. Yeah, maybe in a different position or whatever, We can learn something from each other.

GW: Definitely. And for you, what would what would your next step be? What would you want it to be? Your ambitions, your...

AG: Yes. For sure, I still want to develop myself. But at this moment, I am not thinking of changing job or at least applying for a different function. No. At this moment, I want to focus to really get experience. Get familiar with the situation and observe what is going to happen. And maybe there are going to be some opportunities in the future, in some different site.

AG: Or what if Danny would go somewhere else and the operations manager function in Venlo would become available?

AG: Why not, why not. Maybe I would have a problem with driving because I'm living in Nijmegen. So that would be further for me, but you never know. Sometimes you can have a good arrangement and than still, if it is profitable for you. So why not. If you can develop yourself. So I am regularly looking forward and maybe also for some trainings in the future. So, yeah, yeah.

GW: Do you know about the XPO academy?

AG: You mean the XPO university?

GW: Yeah, they have a whole online set, a whole set of online courses..

AG: Yeah, yeah, that's the XPO University, yeah, I did already also two trainings.

GW: Well at least it's something I mean. And there's something called effective leadership.

AG: Yeah, my teamleader is now taking part and because I have to be part of this training also. So I took part also from our first meeting, the introduction day I think was very interesting. And my team leaders also are very surprised because John had actually already experienced some trainings in the past, similar, but he said, this one is really more looking for your psychology, so to coming back, how you get raised and in now, and how your complete life had impact on current situation. And how you're looking at different people. So it's really psychology.

GW: And I think and that's something that you said earlier, that this is something that you need. You need to know why you do certain things so you can better handle when other people do certain things.

AG: Or why you're behaving like this or..

GW: Why do you react to the one person very irritated while the next with the same question, you can have a very pleasant conversation with it. Yeah, yeah.

AG: So sometimes you have to get to know yourself, I think, if you want to start changing something. Yeah. Start from from the bottom.

GW: Did you meet Leen the operations manager in Tilburg H&M?

AG: No.

GW: Because I know she had team leaders and supervisors in the effective leadership training as well. And she always goes to the first and the last meeting because I think the first is the introduction and the last is the closing. So when you said you were you were there for ...

AG: I was there, but then maybe there was a different group. No. Last time when I was there were only men. Again. And was one lady from HR so I was not the lonely women. But it was a lot of men, and team leaders and warehouse managers. And of course, I got there alone...that was funny.

GW: But I know she she actually she goes there specifically to show, look, I'm operations manager and I'm a woman and this is what you can do if you are good in your job. If you are committed, if you work hard and if you're smart and if you do your work right.

AG: Why not?

GW: There is no limits to what you can do.

AG: The room is open, so. Of course. Now, I think every woman can do it. If we want that, if we have that drive, than why not?

GW: So thank you very much.

AG: You're welcome.

GW: Thank you for being open and honest

AG: I'm trying to be always open. Sometimes, though, some people don't like.

GW: Well, I liked it. So thank you very much. And they just need to learn to live with it.

AG: So, yeah, nice. Actually, for me, was not a problem to have this conversation. I think that eeuh, it's not looking for understanding, but from women perspective you can look different also on this situation.

GW: I think it's it's it is good to talk about it as well, because it's not fair that you do the same job with the same quality. But still you need to prove yourself over and over and over again. And well being it being not fair is one thing, but it shouldn't stand in the way of your career and of growing and developing. And I think very, very often they'll stand in the way. So that's something that we need to work on.

AG: I think so

GW: So I'm not going to solve it hahaha but I will send you my thesis report.

AG: Oh nice! I would really like to see it. I'm very curious what other persons, uh, which experience they have, that would be nice to see.

AG: with employees, you have a lot of men. Which of course don't appreciate when somebody is telling them what they have to do. So for example, I had a lot of, um, situation that I had even discussions with men. And they were really clearly saying: a woman gonna say, tell me what I have to do. Are you crazy?

GW: In your face?

AG: Yeah yeah yeah, of course. Of course, in these kinds of situations, for me, that was no go anymore. So in the previous time was much easier to quit cooperation. Yeah, you could call agency and say this person is not expected to return, as of tomorrow, please don't plan. But I have these kinds of situations. So they are really, when the man is working as team leader, they don't having such a big mouth as with woman. My coordinators having this also this kind of situation. Still, yes. And it's, of course, much easier to say what you think to woman than to men. They think like this. So it's sometimes more difficult to manage your team if you know that people think that you're weak and they can break you quickly and with every single argument, you will become softer or you are not strong enough or whatever. So they are trying to look where is this barrier they can....or the line they can cross. How far they can go. And they really looking for this. With men I think they

would not have it. And with woman on the floor, it's, this is really a problem. So that's for my girls always complaining. Sometimes it's difficult at this moment. Also, the new regulation.

GW: You can't just send someone home, no, I know and they know it as well probably.

AG: They know it. And I have a very difficult time. Actually now, also, a lot of people is informed before, that they're not going to get, for example, Phase B anymore. So they know they are here for the last two weeks. They are using this against us and sitting on the table pretending that they don't care and laughing straight to your eyes. And they know that you can almost do anything. Of course, you can report any case. But before you build case this person is already gone. But the period, he will make your life difficult. Yeah. It's misery. Especially against the women.

GW: So how do the coordinators deal with that? What do they say or do or... Not the extreme cases but the, I mean the guys who do come back the next day for work.

AG: Just make conversation. Try to explain them that this is the way we want to work. And actually if you don't like it, it's your problem and you have to make a decision if you want to stay here or not. I'm not gonna be fired next day. So, it's up to you, are you gonna accept me and the way we work here, or you have to look for different job, because sometimes you have to be pretty strict and say what you think and what you have to. Because otherwise they will walk over you. So I'm trying also to help girls, if there are some issues they know they have support from me and even, I have to send this person away and pay for two weeks, I'm going to do it, believe me, because no respect to supervisor for me is no go.

GW: And you would do that when they would be very aggressive to a male supervisor as well.

AG: Yeah, of course. No matter what but euh, in the current situation, the law is not on our side and we need to be a lot more careful.

GW: Thank you for mentioning it because I think I will need to talk to the agencies to see if we can make a sort of a clause, a rule that when they are being verbally aggressive in this way, that we sort of have a legal right to terminate the contract.

AG: I think we should. To have covered these kinds of situations, especially the sexist kind... It's not, uh, not happening often but you have cases. And I think, we should have some solution, so there is no discussion anymore. or proof for 15 pages, because this is what everybody expects from you, that you have a case.

GW: Yeah, I'll talk to them. You mentioned before the jokes. When you were still working on the floor, in the kitting and the packing, I mean, there's a large group on the floor and you go to lunch together. Did you experience any kind of nasty jokes then? I mean, this is there.

AG: No, in the team there is...well, sometimes some guys are making jokes, but. No, no, not so much.

GW: And when you started as team leader and later as warehouse manager, did you then walk into a room and someone started to, I don't know, did you get...

AG: Sometimes I have some comments, even now on canteen. When I step in and I want to take coffee or something. Some people sometimes have some, some strange remarks or or they are looking at you and commenting even how you are dressed. Or just to make your life more difficult. So and you cannot accept it. So you have to make remark back and at least respond and make even joke of it, but then not let them, like you say, walk over you because then people will see that, that you can be weak. And they can then, for sure they are not gonna respect you anymore, because you...And if you don't say anything, it's like you accept it. And this I don't like. Sometimes even, yeah, I had once, Not so long ago.

GW: Even when they know that you are in management?

AG: Yeah. But this is actually what men...I have very difficult, I had a really difficult with the team, which is working here for 20 years or now longer, because some people thinking that they should do this job or they are better or they they were never they had never had a chance to be on this position and then this Polish girl came for kitting and somebody made her the warehouse manager. So this kinds of comments we had even on reviews, when there is a review one on one and that was like...one of the points was, how is your cooperation with your supervisor, something. And I remember that I was not present and there was only me and my teamleader, John, and they were officially saying that actually how they can respect somebody without experience coming from the kitting table. This person should not become warehouse manager. Without actually knowing me, knowing what I am doing. My and my knowledge or performance.. Just saying because that's perception. She worked five years ago on kitting, how can she perform as warehouse manager?

GW: I've been working for 15 years and getting and I'm not a warehouse manager, and the fact that that says more about the guy who's.

AG: But this kinds of remarks, I had really often. So, it's difficult.

GW: And the trouble is, only time can sort of make that less..

AG: You have to be more in contact with those people. If they know you more, closer, and they know that you really can do your job, then this respect this... It's on the better level. And yeah, of course, a lot of people need a lot of attention and you need to give them this attention and then your contacts becoming better. That's that's normal. Most of the time, because I was Polish and also because I'm not speaking Dutch, there was this like big gap between us, which you have to slowly build up. And I see this also here, that the longer I I'm working on this position and also more contact we have, I think it's better.

GW: And then the language gap and the age gap becomes less important.

AG: Yeah. Yeah, less important. This is not. But of course everybody always looking at you and you are in the spot.

GW: And that's something that you need to be able to deal with, to cope with.

AG: Yes, I am really, I feel this spot. If I would make a mistake or do something that would be nice to see, then everybody would say, yeah, you see, she didn't make it, this was only temporary and this would pop up anyway.

GW: That's that's heavy on the, that's heavy to bear.

AG: And for example, older colleagues, which which apply also for the jobs and they were not hired, And then after some period, I was hired and of course there was a lot of gossip, she become warehouse manager whatever because she's working with men and they wanted to have a woman in the team and blablabla. Strange remarks. I work hard, how hard I worked to become to that position. Of course, in this not nice way. I had a lot of situations like that. But sometimes better to not react and do your job...It's sitting on your self. You have this on the back of your brain. And like I said, I have a strong character. And sometimes things which I cannot control and people which have strange thought, I try to not interfere.

GW: And those thoughts. I mean, they have nothing to do with you, it's the person who thinks them.

AG: It's sometimes jealousy.

GW: And it's I don't know, onmacht, how you call it, not being able to do what you want to do and feel frustrated and and and instead of looking at yourself and why didn't I get it, you look at someone else and...

AG: And because of this, sometimes you even start doubting, because of this kind of situation, maybe they are, right? That's also difficult, because you starting to doubt. Yeah, maybe you really can not do it. Well, just close your eyes for a moment, open again and forget, that's that's the best idea. So actually, this was only what I wanted to add.

GW: Well, thank you. Thank you very much.

Interview D13

GW: Dank je wel voor je tijd vandaag Chantal. Is het ok voor jou als ik dit gesprek opneem?

CB: Ja hoor, dat is goed.

GW: Dan wil ik graag beginnen met vragen hoe oud je bent.

CB: Ik ben 43.

GW: En uit wat voor soort gezin kom je, qua samenstelling, wat deden je ouders?

CB: Ik kom uit een heel warm gezin. Vader en moeder natuurlijk. Ik heb een oudere zus. Mijn vader is helaas vorig jaar overleden. Die heeft altijd bij Philips gewerkt, en ook s avonds nog drie avonden bij de PTT, dat heet nu de Post. Mijn moeder, die is thuis geweest totdat wij, totdat ik naar de middelbare school ging. Daarna is ze bij de ouderenzorg gaan werken, dus bij oudere mensen poetsen en boodschapjes doen. Mijn zus is zes jaar ouder dan ik. Die heeft heel lang bij Blokker gewerkt. Ik denk bijna 25 jaar, in de winkels. Die heeft twee kinderen. Ik heb een nichtje van 22 en een neefje van 20. Zelf heb ik drie kinderen, drie jongens in de leeftijd van 2, 10 en 13 jaar. En ja, dat loopt allemaal heel soepel. Altijd thuis warm gehad, lekker op vakantie. Als er iets was komen we altijd komen, was er altijd ruimte voor een gesprek en een arm om ons heen. De eerste keer dat ik bijvoorbeeld een huis kocht, heeft mijn vader heel veel gedaan, al het schilderwerk en noem het maar op. En hij is er eigenlijk altijd voor ons geweest en voor zijn kleinkinderen.

GW: Het is ook wel een groot verlies denk ik dat hij er niet meer is?

CB: Ja, want ik was echt wel een papa's kindje. Dus dat is, dat is heel snel gegaan. Hij is vijf jaar ziek geweest. Uitgezaaide prostaatkanker. Dat ging eigenlijk heel goed. Hij heeft acht chemokuren gehad en wij zijn overal mee bij geweest. Hij heeft de geboorte van mijn jongste zoon meegemaakt gelukkig. Toen vorig jaar augustus, hij zag er steeds slechter uit, hij had een drain omdat hij niet meer kon plassen, al twee jaar. En op een gegeven moment was het zo van euh, hij reed nog auto en toen kwam hij op maandagavond bij ons, stond hij ineens helemaal te wankelen. Dat wij zeiden van, ik zei tegen mn vriendin van bel de buurvrouw maar dat die op de kinderen past, vooral op de jongste dan, die twee oudste die kunnen wel even alleen thuis blijven. Heb ik m naar huis gereden en toen hebben we drie dagen later te horen gekregen dat het klaar was. En 15 dagen later is hij overleden. Die 15 dagen was wel echt intens, intens in de zin van dat je ziet hoe ziek dat ie is, hoe hard dat hij vecht, alles zelf meegeregeld, heel de crematie, hij heeft alles met een warme hand weggegeven aan ons. Ja, we hebben hem een belofte gedaan dat we goed voor mama zouden zorgen dus dat doen we ook. Die hoeft maar te kijken en dan staan we er. Ze heeft geen rijbewijs dus dat moet ook wel. Dus en dat, ja, in het begin, na die crematie, drie dagen later, stond ik hier weer.

GW: Omdat je het zelf wilde of?

CB: Moah, zelf wilde, zelf wilde, ik heb er wel wat...Ik werd op 8 september werd ik gebeld door mijn moeder dat het niet goed ging, of ik naar huis wilde komen. Dus daar heb ik calamiteitenverlof voor gekregen. En daar, naderhand zijn er wat dingetjes gebeurd, met HR, dat ik denk, ja god, als je zo'n groot bedrijf bent, dat je dan zo met je mensen om kunt gaan. Dat vind ik niet helemaal correct. Want er is een nieuwe AVR gekomen vorig jaar wij moesten die allemaal tekenen, dat heeft iemand gedaan want wij waren eht er niet mee eens. Toch is dat doorgevoerd. En in de oude MENLO handboek staat ook heel duidelijk in dat als je eerste lijn verliest, heb je gewoon recht op 5 dagen verlof. Nou, ik kreeg drie dagen. En op de dag van de crematie moest ik mijn eigen verlof gaan afgeven. Daarentegen wordt er dan eerst gezegd je kunt zorgverlof opnemen, maar uiteindelijk heb ik maar twee dagen zorgverlof gekregen, en de rest is mijn eigen verlof geweest. Daar ben ik het gewoon niet mee eens. Ik vind dat als jij zo'n bedrijf bent, dat je dan op z'n minst door de vingers kan kijken van luister, pak even de tijd die je nodig hebt, daar krijg je gewoon bijzonder verlof voor, al was het zorgverlof geweest, dan was het prima geweest, dan had ik daar gewoon 30 procent salaris voor ingeleverd.

GW: maar dan moet je op zo'n moment helemaal niet mee bezig zijn.

CB: Daar moet ik helemaal niet over nadenken. En dan kom je hier en dan krijg je dat voor je voeten geworpen, want je denkt dat je zoveel verlof hebt gekregen en ze schrijven 5 dagen verlof af. En dan ben ik best wel boos over geweest. Ik heb de HR die wij hebben, die heb ik ook, heb ik m ook gewoon in z'n gezicht gezegd. En dan zeg ik dan mag je baas hier van mij komen zitten, zal ik het m die ook gewoon zeggen, wat ik er van vind. Ik zeg maar dit is alles behalve menselijk. Ik had me eigen ook ziek kunnen melden, dat heb ik ook niet gedaan. IK zeg want zo steek ik niet in mekaar. Ik zeg maar je maakt het voor mij wel heel lastig om mijn gevoelens, dat ik mijn gevoelens een plaats kan geven zeg maar.

GW: En dit zijn zulke ingrijpende tijden en periodes. En dan moet je gewoon zeker weten, ik kan er zijn voor wie me nodig heeft.

CB: En ik heb natuurlijk, je moet voor je moeder zorgen, voor mijn zus, Ik heb mijn kinderen, mijn vriendin en mijn oudste, mijn oudste zoon is toch al een beetje een stille jongen, heel erg in zichzelf. Ja, die vertelt nooit wat, die heeft heel veel verdriet gehad daar. Die vond het niet eerlijk dat opa er niet meer was. De middelste ook, precies hetzelfde, ja mama, opa, ja jongen, ik zou willen dat het anders was maar dat is niet zo. Allemaal kleine dingetjes die hij vraagt aan mij, met die crematie bijvoorbeeld zegt ie, hij vroeg, voordat mijn vader stierf, wat is opa's lievelingsgetal? IK zeg goh jongen, dat weet ik niet, dat moet ik vragen. Dus ik vraag dat, ik zeg pap, wat is jouw lievelingsgetal? Hij zegt acht, hoezo? IK zeg, ja dat vraagt ons Joeri, opa's lievelingsgetal. Op de crematie wordt aangegeven door de vrouw die de dienst leidt, er staan acht kaarsjes en Joeri weet wel waarom. EN heeft een shirt laten drukken, want hij voetbalt in het eerste, hij is best jong en hij voetbalt in het eerste, dus ja, daar ben ik apentrots op, hij heeft een shirt Lieve Opa met acht op z'n rug laten drukken. En hij heeft altijd in de verdediging gestaan en scoorde nooit. Mijn vader is een week overleden en een week na de crematie en hij voetbalt z'n eerste wedstrijd en hij scoort. Toen heeft hij iets gedaan ja, dat bracht mij echt aan het huilen, toen stak hij allebei z'n vingertjes omhoog en zei hij: Opa, deze is voor jou! En dat zijn dingen, die maak je dan privé mee maar die neem je wel hier mee naar toe. Want niemand zal aan mij zien dat ik verdriet heb, niemand niet. Dat heb ik wel, maar dat laat ik zo min mogelijk merken. In de zin van...

GW: Aan alle collega's?

CB: Je bent wel een leidinggevende he. Tuurlijk mag je je gevoelens laten zien, dat is heel goed he, want dat zeg ik tegen mijn medewerkers ook. Dan zeg ik luister jongen, als er privé iets is, kom gewoon, dan gaan we even samen naar buiten met een bak koffie, lekker sigaretje erbij, je mag me thuis privé opzoeken als je wil, als het echt dringend is dan ben ik er voor je. Daar maak me allemaal niet uit he, daar geef ik niks om. Maar als je dan als bedrijf dat zo....en dat ligt niet aan mijn baas hier he, de supervisor die ik heb, echt niet he. Dan denk ik als je toch zo'n bedrijf bent, dan vind ik toch wel dat je iets meer voor je mensen er mag zijn. Als je zo'n gebeurtenis in je leven gebeurt, dan denk ik ja....Nee hoor, het is gelijk de volgende dag bam, sancties. Dat vind ik prima, want ik ben ook wel een harde en ik ben geen pieperd, maar dan loop je echt wel ooit met jezelf te vechten dat je denkt van....echt, dat ik dacht....en één iemand heeft mij hier een aantal weken later getriggerd, toen ben ik in huilen uitgebarsten. Die raakte bij mij de snaar en toen was het klaar. Hij zegt, ja, je moet wel rouwen. Ja, wanneer? Wan tik heb er nog elke dag verdriet om, ja, dat is. Want als ik ooit een zware dag, of zware dag, maar op het werk heb gehad, of ik had een misser gemaakt, dan ging ik altijd bellen. Mijn vader had altijd een leidinggevende functie gehad dus die gaf mij dan echt, zei Schatje, rustig ademen, altijd alles netjes vragen, dan doen de mensen alles voor je. En dat is.

CB: Ik ben geen leidinggevende die zegt jij moet, je moet maar één ding in je leven en dat is doodgaan, heb ik altijd gezegd. En dat zijn de dingen die ik mee heb gekregen van thuis, respect hebben voor andere mensen, respect hebben voor oudere mensen. Ja, en gewoon normaal doen, dan doe je al gek genoeg. Dus ja, ik heb thuis altijd wel een hele sterke band vooral met mijn vader gehad, en met mijn moeder, ja, mijn moeder is nu na 60 jaar alleen.

GW: Dat zal niet makkelijk zijn. Jullie wonen, zowel jouw zus als jij, jullie wonen in de buurt?

CB: Ja, ik op tien minuutjes en mijn zus een half uurtje, dus dat is het punt niet. Maar ja, gebeurt er iets, als er nu iets gebeurt met ons moeder dan heb ik dadelijk niets meer, dat besef ik me nu pas. En ik word ook ouder, kijk, terwijl je 17, 18 bent, dachten wij daar niet over na. Maar nu zelf, nu ben ik zelf moeder, dan denk ik ja, die tijd die komt. Dat stel je natuurlijk zo ver mogelijk uit, maar dat heb je zelf niet in de hand.

GW: Dus inderdaad, fijn dat jullie dichtbij wonen en dat je snel in kan springen. Mag ik terug naar de vragen? Ja? OK, jij ging naar de lagere school. Bij jou in de buurt?

CB: Ja, gewoon op loopafstand.

GW: En wat voor soort school was dat?

CB: Het was gewoon een katholieke basisschool, ik ben natuurlijk katholiek he, communie moeten doen, en m'n doop en m'n vormsel. Dat hoefde voor mij allemaal niet, want ik en een jurkje, daar was al niet echt veel sprake van. t Was wel een leuke school, wat ik me er nog van kan herinneren. één leraar, meneer van de Bomen, die blijft me altijd bij die man, die was altijd lolli en gezellig. Ik heb een leuke jeugd gehad. Ik heb veel buiten gespeeld en ik was niet van de barbiepopjes, ik was meer van de Lego en de autootjes. En ja, dat was, ik had veel vriendjes en vriendinnetjes in de buurt, ik slag ook altijd af en het was altijd knikkeren of bokje tik of stoeprandje puts of verstoppertje. Wij hadden dan ook in de zomervakantie kinderdorp, dus daar zat ik ook altijd. Dus ik heb eigenlijk wel een zorgeloze jeugd gehad.

GW: en toen jij naar de middelbare school ging, normaal gesproken heb je dan de Cito toets, dan krijg je schooladvies. Hoe ging dat?

CB: Ik had Mavo advies. Dus ik ging naar dezelfde school als mijn zus. Ja, dan raak je natuurlijk in de puberteit. dat was niet heel makkelijk. Ik kwam daar aan, in de brugklas en toen hoorden ze mijn achternaam en toen zeiden ze: Ben jij het zusje

van? IK zeg ja, ik ben het zusje van, maar mijn zus is lief en ikke niet. IK zeg what you see is what you get. wij hebben echt wel een school gehad, dat ik achteraf dacht, Ja, ok, daar zijn echt wel wat dingen gebeurd die niet door de beugel konden. Ik ben uiteindelijk blijven zitten in het derde jaar. Maar ja, ik ben op m'n elfde begonnen met handballen. En dan heb ik op Nederlands niveau mogen volbrengen. Dus ik heb mijn school overboord gegooit, waar ik achteraf spijt van heb. Ik was zestien, ik was vijftien. Ik zat in het eerste en ik reisde door heel Nederland. En mijn school... Nou hebben ze een digitale cijferlijst, dus ik kan exact zien wat mijn zoon doet. Maar vroeger hadden wij gewoon een cijferlijst voor onszelf, voor thuis en één voor school. En die van school, daar stonden de slechte cijfers op en die voor thuis, daar stonden goede cijfers op. En op een gegeven moment, mijn decaan belde, ja, maar een een gesprek op school en toen ze daar zeiden zeiden ze het gaan niet zo goed met Chantal op school. Ons pap zei Oh? Ik weet van niets! Dus ik met het schaamrood, en dan kreeg ik wel op m'n bottel thuis. Dan was het echt geen feest voor mij, want zo was hij wel, hij was wel streng. Maar deed ik goed mijn best, en luisterde ik gewoon, natuurlijk een puber is een puber, maar toen zei hij wat je me nu toch flikt? Dat deden wij vroeger. Zo kwam ik in mijn examenjaar en toen dacht ik, oh ik ga gaan zakken als een baksteen, dat wist ik van te voren al.

GW: Maar de slechte cijfers kwam dat omdat je er niks goed deed?

CB: Nee. Ik was veel te veel met m'n handbal bezig en m'n vriendinnen. En ik kon goed leren, als ik maar ga zitten, als ik het maar doe, maar dat deed ik niet. Daar had ik geen zin in. Dan dacht ik, oh, dat doe ik dadelijk wel. En dan was het dadelijk, en dan was het al te laat.

GW: Vanuit school, waren daar docenten die jou aan je jas trokken en zeiden hee, luister, dit gaat niet goed?

CB: Vooral één juffrouw van Frans, mevrouw Berkvoet. Mijn zus was daar echt het lievelingetje van en mijn zus die was geslaagd, natuurlijk met puike cijfers. En zij zei, ik wil dat je dat ook doet he. IK zei, ja, dat kan zijn, dan heb ik geen zin in. Dus die heeft wel echt aan mij getrokken. Maar ik had er ook gewoon.... Ik heb echt een keileuke tijd gehad op de MAVO hoor, met m'n vrienden, en ik heb ook echt wel goeie cijfers gehaald en ik heb, ik had natuurlijk, mijn zus die is mij natuurlijk voor gegaan dus ik had wel wat dingetjes die ik zo links en rechts over kon nemen. Ik ben in de gevangenis geweest, heb ik daar een interview met gedetineerden gehad, voor m'n eindexamen, heb ik met een moordenaar aan tafel gezeten. Wat ik niet wist, toen dacht ik oeh, ok...toen was ik wel heel stil hoor. En een hele rondleiding gehad door de Koepel gehad, ja, ja, daar was ik heel erg van onder de indruk. En ik had daar ook nog wel baat bij want ik dacht, als ik hier kom te zitten,...dus ik nooit dingen uitgevreten dat ik in aanraking kwam met de politie of wat dan ook.

GW: Nee, ik kan me voorstellen dat zo'n rondleiding dat dan nog wel versterkt.

CB: Ja, dat heeft mij wel echt heel erg, daar was ik écht van onder de indruk. Een vrouwelijke cipier, die met mij mee mocht over de vrouwenafdeling, nou, het was maar goed dat er een muur tussen zat. Dat het luikje open gaat en dat je denkt, die vreet mij op! Dat had ik nog nooit gezien, dat ik dacht van Jezus man, hier moet ik dus nooit terecht komen.

GW: Weet je waarom de school, want die rondleidingen was vanuit school?

CB: Ja, dat heb ik dan heel veel zelf geregeld. Ik heb wel toestemming gevraagd of ik dat wel mocht doen. die van de gevangenis, dat was m'n derde jaar en in het vierde jaar ben ik naar Novadik gegaan, dat is voor drugsverslaafden. Toen heb ik onder begeleiding heb ik een koffer drugs meegekregen, voor school, met alles er in, heroïne, cocaïne, LSD, noem het maar op. Kwam iemand van Novadik met een handboei om de koffer, ja. Maar daar heb ik wel toestemming voor moeten vragen hoor.

GW: Maar jij organiseerde dat zelf?

CB: Ja, dat deed ik zelf. Dat dan wel, dat vond ik dan leuk om te doen en daar had ik dan ook een negeneneenhalf voor, dus dat was weer leuk voor mijn cijferlijst Nederlands. Dus ik heb uiteindelijk, heb ik, ben ik natuurlijk gezakt als een baksteen. Ik had twee certificaten, Nederlands en Engels, dat was het. Nou, toen kwam ik thuis en op de dag dat ze zouden bellen of dat ik geslaagd was of gezakt kwam ik vragen aan mijn moeder: EN? Nou zegt min moeder, wat denk je zelf? Jij was de eerste die ze belden om te zeggen dat je gezakt was als een baksteen. Ik hoefde ook geen herkansing meer te doen want dat was kansloos. Ok, goed. Ik gaf daar eigenlijk toen niet om, maar ik kreeg thuis de keuze, of je gaat werken, of je gaat terug naar school. Thuis zitten: no way. Mijn vader zei, dat mocht ik vroeger van oma ook niet, dat mag jij ook niet. En ik werkte al vanaf m'n 15e, werkte ik in de speelgoedwinkel bij ons, werkte ik 's avonds altijd, en in de vakanties, Toen dacht ik ja, wil ik nog terug naar school? Of eigenlijk niet? Helemaal geen zin in...Toen ben ik eigenlijk vrijwel, toen ik van school afkwam, ik heb denk ik een weekje vakantie gepakt, toen ben ik gaan solliciteren en toen kwam ik bij Albert Heijn terecht, in Waalre, op de afdeling, het snijden van vlees en noem maar op. Prima, op m'n fietsje, elke dag, van Eindhoven naar Waalre. Ik kreeg meteen na twee maanden kreeg ik een vaste aanstelling. Zo ben ik eigenlijk doorgeschoven, ben ik nog, heb ik ngo opleiding tot slager gehad, heb ik daar ook wat mogen volgen. En ondertussen ging de handbal ook gewoon door en ik had gelukkig een baas bij Albert Heijn en die was heel sport-minded, dus ik kon wel wat schuiven met n diensten. IK trainde vier keer in de week, en we speelden één wedstrijd, dus dan ben je vijf avonden ben je gewoon weg en dan een

voltijd baan ernaast. Maar dat kon ik goed combineren, ik had ook nog geen relatie. En ja, op een gegeven moment kreeg ik een relatie, want ik wist natuurlijk al heel lang van mezelf dat ik op vrouwen viel, al heel lang, al vanaf dat ik een ukkepukje was. Ja, dan heb je je vrienden en dan zo van ja het wordt onderhand eens tijd he...zo werkt dat. Uiteindelijk leerde ik m'n eerste ex kennen, en die woonde in Limburg.

CB: Toen dacht ik. Ik was 20 19, dus ik nam ze de eerste keer mee naar huis. Ik had niks gezegd, want ik heb het nooit iets over gezegd. Toen ging zij weg en toen zei mijn vader, valt die op vrouwen? En ik zeg ja. OH. En gij? IK zeg, ik ook. Hij zei, ge moet niet denken dat ik het leuk vind. Toen zei ik, wat wil je dan pap, zeggen dat ik ga trouwen en kinderen krijgen en dat ik heel mijn leven lang ongelukkig ben? IK zeg, nee, dan zijn we er toch. Hij heeft drie dagen niet tegen mij gepraat en mijn moeder was alleen maar bezig met oh, wat zal de familie zeggen? Dat boeit mij niet. Het is mijn leven aan het eind. Alles uiteindelijk geaccepteerd. Dus toen ben ik verhuisd naar Limburg. En als Brabander zijnde is dat echt niks. Kom je echt niet tussen, dat is echt een andere wereld. Maar de ene week, want toen werkte ik, want toen ben ik bij Albert Heijn weggegaan, en toen werkte ik bij Philips, via m'n vader, ik had een kruiwagen. Bij Philips heb ik op het Lab gewerkt, in een stofarme ruimte deden wij lasers maken, een geweldige baan was dat, echt heel erg, m'n huidige beste vriendin leren kennen, die was toen mijn baas. Dat was echt leuk werk.

GW: Wat vond je er zo leuk aan?

CB: Dat was gewoon de uitdaging om die lasers goed te maken, met het hele team. we draaiden dan ochtend of avond. Als ik dan de ochtenddienst had, dan ging ik naar mijn vriendin in Venlo en die bracht me elke dag weer naar Eindhoven en dan ging ik met de trein terug. En als ik avonddienst had, dan bleef ik bij mijn ouders, want ik moest ook nog gaan sporten.

GW: Want jij bleef sporten in Eindhoven?

CB: Ja. Uiteindelijk van Eindhoven naar Valkenswaard, zijn we met de halve vereniging overgestapt. Omdat we telkens maar promoveerden en promoveerden en daar het beste niveau in Nederland zat. Dat heb ik een jaar volgehouden en toen hebben we een huis gekocht in Eindhoven. Toen is zij naar Eindhoven komen verhuizen. We hebben een relatie van zes jaar gehad. Acht maanden getrouwd en toen bedacht ze toch ineens dat ze hetero was. Shit happens. Net een huisje gekocht. En toen dacht zij, ik blijf hier wonen. Dus ik huilen...Papa zei: kom maar. Bedje was weer gespreid, ik hoefde niets te doen he, heb ik nooit hoeven doen thuis. Mn bed nog niet op hoeven maken, alles werd door mama geregeld. Het enigste wat ik moest doen als ik weer terug thuis kwam wonen was bel of je bij het avondeten bent. Dat ze wel wisten of ik thuis as=t of niet. En als je lang wegblijft, doe af en toe even iets van je laten horen. Prima. Huis verkocht, of tenminste, zij heeft mi uitgekocht, maar in de tussentijd dat ik met haar ging, bij Philips, ja, dat ging over de kop. Toen dacht ik, ja, toen ben ik via mijn eerste ex binnengeloodst bij de Aldi, want ik miste toch de winkel. Als je daar al een paar jaar in gestaan hebt...

GW: Was het dan ook, zeg maar, aan de ene kant de uitdaging om die lasers goed in elkaar te zitten. Maar ook de collegialiteit?

CB: Ja, de was ook perfect hoor. Maar als je eenmaal de winkel gewend bent, dan heb je zoiets van oh ja, gewoon met mensen die contacten, en de verschillende bezigheden die je hebt. Toen heb ik, toen mocht ik op sollicitatie komen, ik had daar ook een baas die sportte echt enorm veel, dat is voor mij alleen maar gunstig, uitgelegd wat ik deed, nou, prima. Dus na twee maanden proeftijd vast contract. IK denk oeh, dat is fijn. Toen was ik gewoon medewerkster he, ik deed de kassa, vullen, dat was het. En meer deed ik in de winkel niet. En o een gegeven moment gingen wij uit elkaar en ik bleef toen gewoon bij de Aldi werken, zij was inmiddels politie agent geworden. En toen de baas bij mij met wil jij geen assistent worden? Nou, ok, opleiding voor gehad, dus ik was assistent. .

GW: Was dat iets wat je zelf ook al eens had bedacht?

CB: Ja, ik had wel zoiets van, ik kan nu wel wat meer dan alleen maar vullen. Dat zit of in je of niet in je, ben ik van mening.

GW: Had je dat ook aangegeven?

CB: Ja, ik had al wel eens gezegd dat mocht er eens wat vrijkomen, denk dan aan mij, dat lijkt me best wel leuk. Ik kon wel goed met iedereen overweg, al zat er ook echt wel eens iemand bij waarvan je denkt nou pfffft, maar dat heb je overal. Dus zodoende ben ik, is dat balletje gaan rollen en toen ben ik assistent geworden. Toen leerde ik mijn tweede vrouw kennen en toen heb ik eigenlijk alle Aldi filialen in Eindhoven afgebroken, opnieuw opgebouwd, opnieuw mee geopend, toen werkte ik 70, 80 uur in de week.

GW: En nog steeds als assistent?

CB: Ja, nog steeds als assistent. Dan ben ik altijd gebleven want ik wilde geen filiaal manager worden.

GW: Waarom niet?

CB: Die uiteindelijke eindverantwoordelijkheid bij dat bedrijf, wilde ik niet hebben want het werd steeds meer geknepen met de uren en zo. Toen ben ik bij Jacq terecht gekomen, mijn baas en daar kon ik mee lezen en schrijven. .

GW: Dat was de eerste filiaalmanager?

CB: Nee, dit was de tweede. Die kon toevallig mijn ouders, dus dat was wel heel grappig, maar daar kon ik mee lezen en schrijven, echt, dat was zo'n fijne man. Ik denk dat dat een van mijn fijnste bazen is geweest die ik ooit heb gehad. En op een gegeven moment werden wij uit elkaar gehaald...

GW: Ik blijf nog even hangen hoor, want je zei net, de leidinggevende die je bij Philips had, bij de lasers, dat was oo een hele fijne, waren zij vergelijkbaar qua manier van leidinggeven?

CB: Ja, in principe wel, wel in de zin van is het niet goed, dan krijg je het gewoon te horen. Maar is het wél goed, dan komen ze ook een schouderklopje geven. Alleen bij mijn eerste, bij Philips, zij werd ook mijn beste vriendin, dus dat is dan ook lastig, maar wij konden wel werk en privé gescheiden houden. Want wij gingen samen op stap, noem het maar op en zij kreeg een dochtertje, ik ben peettante, maar uiteindelijk is dat wel, hebben we wel gezegd, uiteindelijk ben ik zelf naar haar toegegaan dat ik naar een andere ploeg toeging, want we moeten praten voorkomen, want dat wil ik niet. IK wil jou niet graag in een kwaad daglicht zetten, want dat vind ik niet prettig. Mijn eerste baas bij de Aldi, ja, een hele groep mensen vonden hem echt stug, dat was ie ook, maar als je daar doorheen wist te prikken, dan wist je wel wie je voor je had, want hij kon echt als een blok beton voor je gaan staan en dan had je echt niets meer te zeggen. Dat heeft ie bij mij ook gedaan. Toen heb ik gezegd, zo hoeft je met mij niet om te gaan want dan pak ik m'n biezen dadelijk. Je kunt mij iets vragen en ik vlieg, maar je moet mij niet commanderen want ik ben geen hond. En toen en ik dus naar mijn tweede baas gegaan en die man, ja, dat klikte gewoon. Die wist wat die van mij kon verwachten, ik van hem en deed ik het dan toch niet goed, dan kwam ie bij mij en zei ie, noemde hij mij bij de achternaam en zei hij Schenkelaars, Komt gij eens hier? En dan zei ik, wat is er Thielemans? Ja, zegt hij, ik weet niet wat gij besteld hebt, maar er klopt helemaal niks van he. Dus ik zeg, ja, dat klopt, ik weet niet waar m'n gedachten zaten. Maar goed, dan gaat u een keer op uw gezichtje, daar leert u van en wij hebben denk ik zeven of acht jaar samengewerkt en uiteindelijk hebben ze ons uit elkaar gehaald en ik werd doodongelukkig en hij ook. Hij heeft een hartinfarct tussendoor gekregen en uiteindelijk heeft de manager van de Aldi gezegd, we gaan ze maar weer bij elkaar zetten. En dat is gebeurd. Ik heb twaalf jaar en vier maanden daar gewerkt, net voor m'n jubileum ben ik vertrokken, want zo leuk was het beleid bij de Aldi.

GW: Je moest het dan ook echt wel hebben van je collega's.

CB: Ja. Van 's morgens acht tot 's avonds acht. Ik heb vier overvallen gehad. Dat gaat je niet in de koude kleren zitten. In elkaar geslagen in de winkel door een klant. Nou ben ik niet op mn mondje gevallen en mijn handjes kunnen ook wel wapperen, maar ...Ik stond met een collega alleen s avonds in de winkel en hij pakt twee tassen vol spullen en die wil zo de winkel uitlopen. Maar ik zat helemaal achter in de winkel bij de koeling, en mijn collega zat helemaal alleen bij de kassa, want we mochten niet meer mensen inzetten. En dan donkere tijden en dan heb je wel eens dat je denkt, als er maar niets gebeurt. En dan gebeurt het. En ik vlieg over het tourniquet, en ik wil hem bij z'n jas pakken en hij draait z'n eigen om en hij slaat m'n oog compleet dicht, compleet, scheur in m'n oogkas gehad. Toevallig dat er ook wel, ik woonde daar in de wijk toentertijd, dus veel bekende klanten die hadden hem ook echt wel gepakt. Uiteindelijk is ie, heb ik m ook nog twee tikken kunnen verkopen, maar uiteindelijk is ie op de stoep ontsnapt. Maar ja, ik kon wel naar huis, naar het ziekenhuis en noem maar op, omdat mn oog helemaal zo bol, helemaal dik. Maar ook mentaal, dat doet echt wel iets met je. En de volgende dag kom ik op m'n werk, gewoon gaan werken. Maar ik moest aangifte doen en mijn nieuwe manager zegt, dat ga je maar op je vrije dag doen. Ik zeg, nou, dat denk ik niet. Je denkt toch niet dat ik daar op m'n vrije dag doen gaat? Zo waren ze daar he. IK zeg, weet je wat jij kunt? Toen heb ik m'n schort uitgetrokken, ik zeg hier heb je m'n schort, ik zeg ik ga naar het politiebureau toe en ik zeg daarna ga ik naar huis. En durf bij mij eens een dag verlof af te schrijven, dat moet je proberen. Nou nou, wat hebben we een grote mond. Ik zeg, ja, maar ik kom nou voor mezelf op. Ga nu niet zeggen dat ik een grote mond heb want dan leer je mij nog van een ander kant kennen, zeg maar. Dit gaat echt niet gebeuren, want....toen is mijn baas ook echt voor mij opgekomen. Maar ja, dan heb je de Aldi en dan heb je de Lidl. En die groeide toen heel, die heeft heel veel werknemers van de Aldi weggekaapt, waaronder ik. Gouden bergen beloven en op z'n Brabants gezegd, dan ga je met een zakske stront naar huis. Na drie jaar stond ik op straat. Want ik was toch te oud en ik paste toch niet in het plaatje. Toen dacht ik, heb ik me hier echt 70 80 uur in de week voor ingezet? Ik dacht, ja jongens, weet je wat je doet? Tabee!

CB: Maar in die periode ben ik van mijn tweede vrouw gescheiden, we waren tien jaar samen, we hadden twee kindjes. Maar dat ging niet meer tussen ons, omdat ik natuurlijk altijd werken was, ik was nooit thuis. En zij was daar wel klaar mee, dat was gewoon over. En daar heb ik wel een hele zwakke periode in mijn leven van gehad. Anderhalf jaar heel veel verdriet van gehad. De kindjes zag ik maar één keer in twee weken. Dat was voor mij echt...dat was niet te doen.

GW: Was dat ook in de tijd dat je je baan verloor bij de Lidl? Zat je toen ook thuis?

CB: Nee, ik zat niet thuis, ik was gewoon volle bak aan het werk. Ik zat denk ik een jaar bij de LIDL en toen ging ik scheiden. Natuurlijk hebben ze daar wel wat van gemerkt, da's logisch. IK had toen een baas, ik zei ja, luister, ik krijg dadelijk een keer in de twee weken de kinderen op zaterdag en zondag, ja, dan moet ik gewoon werken maar ik wil bij mn kindjes zijn,. Ja, wat is je voorstel? IK kan de zaterdag wel wat langer doorwerken? OK, dan draai je op zaterdag open - sluit. Dus de ene zaterdag dat ik mijn kindjes niet had, begon ik 's ochtends om zes uur, kwam ik 's avonds om tien uur thuis. Dat heb ik twee jaar volgehouden. En toen kreeg ik bericht van nou, je krijgt geen vaste aanstelling. En toen heb ik echt gezegd, ho jongens, prima, hier hebben jullie heel m'n zoai, ja, maar je moet je dienst....ik zeg heb m'n diensten al gemaakt, ook niet bijna. En mijn huidige vriendin, ik was toen haar baas, die werkte daar ook en ik zei, blijf lekker werken daar, je werkt er al achttien jaar en die had het naar haar zin. Ik zeg maar hoe dat ik nu zo buiten geknikkerd ben, Ik had wel twee kinderen en een woonhuis. En als je dan 70 % van het UWV krijgt, ik dacht dat ik uit bed viel. Ik had een goed salaris, maar....Al met al, nadat ze me daar toen buitengezet hebben, toen dacht ik oef, en nou? IK denk, weet je wat ik ga doen? IK ga eens even tijd voor mezelf pakken. Dus september, oktober en november, eind september, het was zeg maar oktober, tot en met december, ik denk, ik ga eens even intens van mijn kindjes genieten. Heb ik gedaan. Na twee maanden dacht ik ik word gek, huishouden den, ik had alles al geschilderd, en ik had alles al netjes gemaakt, dat kan ik niet he. Overdag naar mijn ouders, gezellig op de koffie, met papa naar een auto kijken, ik denk ja, dat ben ik ook wel beu. Hij zei ga eens kijken wat er nog meer buiten de winkel is. Ik dacht, ik kan nooit zonder de winkel he. OK, internet geopend, vacatures. De eerste die omhoog kwam was Randstad. Logistiek. Ik dacht, zou ik dat leuk vinden? Ja, dat weet ik niet. Nooit mn eigen in verdiept, ik denk nou, heb ik even gesolliciteerd. een uur later werd ik gebeld. Beetje een aparte was dat, kom ik zo nog wel op. Of ik op gesprek wilde komen? Dus ik kwam daar op gesprek, ik denk Menlo, waar zit dat dan? Nooit van gehoord. Dus op een gegeven moment denk ik, oh, dat weet ik wel. Dat was Eersel nog. Dus ik kwam daar, bij het uitzendbureau en toen dacht ik, waar ga i nu toch naar toe? En ze trekken dat warehouse open en ik denk ja, dat heb ik pas nog eens op Youtube gezien ja, dat is zo af en toe eens een keer op het nieuws. Is dit nu Logistiek? Ok, leuk, machines rijden, reachtrucks, heftruckske, dit is wel iets voor mij denk ik. Nu, rondleiding aan de kant van Nike gehad, en toen zei ze, wat vind je er van? Ik zeg ja, het verbaast me eigenlijk, ik had eigenlijk niet verwacht dat ik zo , ja, enthousiast was. Dus dan moest je een test maken, daar had ik geloof ik één foutje in, dus dat was 99,9 procent weet ik veel. Wanneer kun je beginnen? En toen dacht ik nu moet ik voor het eerst in m'n leven voor een uitzendbureau gaan werken....IK zag dat uurloon en toen dacht ik oohhh hoe ga ik dat toch doe met twee kinderen en een woonhuis, nieuwe vriendin....ik denk, dat overleef ik ook wel. Nou, toen ben ik 14 januari ben ik daar begonnen, bij Nike, als packster, op de paktafel. En dat vond ik leuk, toen werd ik getraind op picken, dat vond ik ook leuk. Wel twee ploegen, dat vond ik iets minder, want ja, met twee kindjes, is dat best lastig als je hier altijd bent. Nou, toen is mijn carrière eigenlijk zo voortgevloeid? Toen kwam ik bij de afdeling langs mij, New Era, die zit helemaal beneden, heb ik op VAS, labeltjes maken, heel de dag labeltjes plakken, toen zeiden ze, word je daar niet gek van? Nee, dat is m'n werk en ik ging wel steeds meer van zo , laat mij dat maar eens even uitvogelen, hoe dat moet, mag dat? Ja, dat mag en ik ben heel sociaal, heb met heel veel mensen een leuk contact. En toen hadden ze ook een afdeling hierboven, dat is NYX, make-up. Ik denk, ik en make-up? Dat gaat nog wat worden. maar goed, een leuke shiftlead zat daar, een jonge jongen, echt heel spontaan? en op een gegeven moment kreeg ik bij New Era een nieuwe supervisor, Ramon, en dat kikte keigoed, tussen hem en mij. Nou, leuk en euh, op een gegeven moment kwam mijn shift lead, die zit hier ook beneden, hij zegt, er komt een vacature vrij boven, en ik heb je voorgedragen. Oh, dat vind ik leuk, wat voor vacature? Ja, als planner. Oh, ok...ja, wie niet waagt, wie niet wint. Maar eigenlijk verder niets meer over gehoord en ineens komt die shiftlead bij mij, Chantal, kom eens, hoe zou je het vinden om voor mij te komen werken? Ik zeg: ik en make-up? We kunnen het altijd proberen! Toen moest hij lachten. En ik was echt een heel stuk ouder als hem, hij was toentertijd 21, ik was 43 toen, dus wij hadden echt een leeftijdsverschil van 15, 16 jaar. Geef ik niks om. Jij bent mij leidinggevende, prima, ik luister naar jou. Ben ik het er niet mee eens, dan zal ik dat zeggen. Maar dat klikte ook zo goed. En toen had ik een collega naast me zitten, Hattiss, wij mochten elkaar niet. Wij konden hallo zeggen en fijn weekend en fijne avond, maar dat was het. de klik was er gewoon niet heel simpel. Op een gegeven moment kreeg ik een nieuwe teamlead en een nieuwe supervisor. En ik had al Michael en Stef, twee sympathieke mannen, en op een gegeven moment begon dat een beetje te wringen op de afdeling, Michael wilde heel graag ambulance verpleegkundige worden, die zat al bij de vrijwillige brandweer. Als z'n pieper ooit afging was ie zo weg. En dat wilde hij dan niet meer. Toen kwam mijn teamleader naar mij toen, hij zegt, ik ga supervisor worden, Zo, gefeliciteerd. Hij zegt, ik wil dat jij mijn lead functie overneemt. IK zeg oh, dat weet ik niet hoor, of ik dat wel wil, hier. Dat weet ik niet. Ik weet überhaupt niet of ik wel leidinggevende wil zijn, het bevalt me zo eigenlijk best wel goed.

GW: Waarom zou je het niet willen? Of in elk geval niet hier?

CB: Ik had in het begin zoiets van als ik zie wat zij allemaal moeten doen, ik zou gek worden, ik zou echt gek worden, maar op een gegeven moment, daar rol je in. Want ze gaan je steeds meer taakjes geven, zonder dat je het zelf weet he. en toen ze me hadden gevraagd dacht ik, maar ik doe nu eigenlijk precies al wat jij nu doet, dus ja...waarom ook eigenlijk niet? Ik heb m'n vader gebeld, ik zeg pap, wat zal ik, hij zegt, je moet er voor gaan schatje. Maar wat als het nu niet lukt? Hij zegt, het lukt jou wel, twijfel nu niet aan jezelf. Toen heb ik gezegd goed, ik wil het best proberen. En toen moest ik officieel solliciteren. Ik had van m'n leven nog nooit een sollicitatie brief hoeven schrijven. Altijd overal ingerold. IK zeg Michael, kom eens even jongen, kom mij eens helpen want ik en computers, wij worden nooit geen vrienden. NU nog niet. Dus een sollicitatiebrief geschreven, CV netjes nog aangepast, ik zei, daar staan niet zulke spanende dingen in, dus het zal wel niet zo goed worden. Hij zegt, dat maakt niet uit. Ik heb m dinsdags ingeleverd, woensdags was m'n eerste gesprek al, het was natuurlijk al in kunnen en kruiden he, donderdags met HR een tweede gesprek en vrijdag heb ik getekend, vaste aanstelling, teamlead en ik begin 4 januari. Asjeblijft, succes he. Bijna verzopen. Maar toen kwam Hattiss, die werd ook

teamlead bij mij, die kreeg dezelfde functie als ik en worden allebei daar als teamlead neergezet en wij zijn allebei helemaal 180 graden omgedraaid en wij kunnen lezen en schrijven met elkaar. Echt waar. Ongelooflijk. En geen idee...maar zij is veel rustiger en ik kan heel pittig zijn. Waar zij tekort kwam, dat gaf ik wel bij en wat ik tekort kwam gaf zij bij mij bij. Wij zijn allebei, einde shift moet alles opgeruimd zijn, moet alles kaarsrecht, daar ben ik echt autist in, want als iemand iets anders neerlegt, dan zeg ik nee, zó moet dat liggen, zo erg ben ik. En dan gingen we er drie ploegen draaien, en ik draaide geen nachtdienst, en ze waren zó bij mij aan het pushen, ik zei, ik heb twee kinderen, ik ga dat niet doen. Tot huilens toe bij mij he, dat ik zei, ik stop ermee. Ik zei als jullie zo met mij omgaan, dat moet je niet doen. Ik ben bereid alles te doen, ik zei avonddiensten werken, dat kan ik, dat krijg ik thuis geregeld. We hadden al twee jaar een relatie. Ik ga mijn vriendin niet de zorg voor mijn kinderen geven. Wij vormen wel een gezin. Maar uiteindelijk, die twee oudste zijn wel een verantwoordelijkheid van mij. Uiteindelijk zei Hattiss, weet je wat we doen? Ik draai de nachtdiensten wel. Weet je het zeker? Ja, ja. Als zij de avond had, nee, Als ik de avond had, dan had zij de, ik loste haar, hoe moet ik dat nu zeggen...als ik de late had, dan had zij nachtdienst en ze kwam altijd anderhalf uur eerder, dan gingen we even samen koffie drinken, alles even doorspreken en dat deed ik als ik haar af moest lossen ook. Wij zorgen altijd dat alles perfect achtergelaten werd.

GW: Toen Hattiss begon, ging dat op dezelfde manier als bij jou dus ook echt aangesteld en alsjeblieft, succes?

CB: Maar Hattiss, die werkt hier al bijna twintig jaar. Die is heel lang gewoon medewerkster geweest en weet alle ins en outs. En op een gegeven moment werd ze gevraagd en toen zei ze maar kan ik dat wel? En toen zei ik, als ik het kan kan jij het ook. Maar ze zei, ik ben niet zo, en toen heb ik gezegd, maar dat doe je nu allemaal al. Maar haar Engels was ook echt nul. En nou, dat gaat een stuk beter. Ze is nog wel steeds rustig, maar ze wordt wel iets pittiger. En ik ben daarentegen van heel rood teruggezaakt naar geel-groen, ben ik nu. Ik doe nu eerst een stapje terug, even nadenken, ademhalen, voordat ik uitschiet. Maar zo is dat bij ons gelopen en op een gegeven moment werden wij overgenomen door L'Oréal. En er kwamen volumes binnen, dat was niet te doen voor ons, gewoon miljoenen. Dat wij gewoon echt uit ons jasje groeiden en dat wij zoiets hadden van, is dit permanent of zouden ze de stekker er uit aan het trekken zijn? Maar wij waren zo goed op elkaar ingespeeld. En wij hadden ook nog Ludo, die, dat was echt zo'n betweter. Dus die had altijd, kregen we een toringzooi terug, dat kan ik twee maanden volhouden, maar dan ga ik er echt iets van zeggen. En op een gegeven moment, we hadden bijvoorbeeld orders naar Dubai, ja, dat was zo ingewikkeld met afmetingen en exact de goede stickers, daar werden wij gek van, echt gek van.. Toen kwam John op een gegeven moment, die was daar helemaal in gespecialiseerd en die zat echt boven bij ons op de afdeling, we hadden de grootste plezier mee, die regelde dat allemaal voor ons. Dat was een rugzakje wat afviel. En op een gegeven moment werd het wat rustiger en ik zeg tegen Hattiss, let op, die gaan weg. Op mijn verjaardag was ik vrij, Hattiss belt mij, kon ik langskomen zegt ze want ze hebben een bloemetje voor jouw verjaardag en ik heb ik ook iets zei ze, voor jou. Ja hoor, ik kom wel langs want ik heb toch geen plannen. Kom ik op mn verjaardag daar, gaan we naar boven, liggen ze met z'n tweeën op een bank. IK zet, ik moest op m'n vrije dag komen, het is nota bene m'n verjaardag, dus ik hoop wel dat je een leuk kadootje hebt he...Ja, zegt ze, het nieuwtje dat de stekker er uit getrokken wordt. Ik zeg, nou, bedankt, moest ik daar voor komen? Wij hadden dat vermoeden al. Maar ja, nu blijven er wel twee shiftleads over. Hattiss die kreeg de keus, Trimble of, die kon naar Trimble. Ik mocht kiezen, waar wil je naar toe Chantal> Doe maar New Era, grote klant, uitdagingen. Nou, ok, ik naar New Era, Hattiss naar Trimble, maar dat was niets voor haar, dus die is uiteindelijk toen naar Fox gegaan, waar wij nou zitten. Dus toen ben ik bij New Era terechtgekomen heb ik enige moeite gehad met de shiftlead daar, die was heel dominant. Anderhalf jaar gestaan..

CB: Weer een manager gehad, die is er nu niet meer, die kon ik ook niet goed luchten of zien, tegen mij moet je eerlijk zijn, doe ik mijn werk niet of functioneer ik niet in de mate dat je wil, dan moet je het zeggen, dat moet je niet achter mijn rug om doen. Ik ben een grote meid. Ik heb een antwoordje terug en ik kan echt wel klappen vangen. dat hij op een gegeven moment naar mij toekwam, misschien is het verstandig als je naar een wat rustiger afdeling gaat. IK zeg, vind jij dat? Na anderhalf jaar? IK zeg, hoeveel trainingen heb ik gehad? Ja, daar ben je ook zelf bij. Ik zeg ja, dat klopt. Maar je moet geen spelletje spelen, daar hou ik niet van. Ben ik voor jouw afdeling niet goed genoeg? Prima, dan moet je dat gewoon zeggen. Nee, nee, nee. Dan trek ik mijn conclusie. Ramon is shiftleader, of euh supervisor, wij klikten heel goed. Ik zeg, luister jongen, ik kies eieren voor mijn geld, stuur mij maar gewoon naar een andere afdeling, in dit spelletje heb ik geen zin. Hij was kwaad, kwaad! want die nam het voor mij op. Hij zegt, dat gaat niet gebeuren, jij blijft bij mij, klaar. OK. dan blijf ik bij jou. Maar hij had het achter zijn rug ook al geregeld he, de transitie dat ik naar een andere afdeling zou. IK denk, die gast die klap uit zn vel. Want ik stond daarna buiten met mijn manager te praten en mijn manager wist nergens van. Mijn manager heeft tegen mij gelogen van ja, Ramon heeft al alles goedgekeurd. Dus toen dacht ik ook, ja.. en hij komt daarna bij mij en hij zegt, wat is dat? IK heb nergens geen ja op gezegd. Nou, toen voelde ik mn eigen toch lullig. Maar toen ben ik toch naar Nike gegaan.

CB: Ook die, nachtdiensten, noem het maar op, dan is voor mij gewoon geen optie, klaar. En toen kwam ik bij Unique hier, make-up weer, daar had ik een supervisor, Roy Tholen, en die gingen verhuizen van Maastricht naar hier. Ik had nooit van die hele man gehoord, ik wist helemaal niet wat Unique was. Dus ik kom hier, toen zat ik nog in Eersel, toen kwam ik op gesprek. Ik zeg het eigenlijk verkeerd om want ik heb eerst Nike gehad en daarna pas New Era. Dus toen kwam ik op gesprek met Roy en Roy was heel erg.....toen dacht ik doe niet zo zenuwachtig man, jongen, dan moet je net bij mij zijn, maar prima, kennismemaakt, en ik kom hier naar toe om Unique mee op te starten en hij had z'n ontslag genomen, die supervisor. Ok, goed, rustig aan. dus ik kom daar bij de shiftlead, Alexandra, die was toen nog geen shiftlead, die was gewoon inventory, maar die wist gewoon alles. Het klikte heel goed tussen ons, zij is echt een heel zacht meisje, echt een

poppetje en ik ben dan wat pittiger, en op een gegeven moment, Rafal, die kwam ook bij ons werken maar die werkte al bij mij, die was heel lang mijn planner, en dan had ik ook al een keer aangekaart, waarom maak je die geen back-up lead, die jongen heeft echt potentie om lead te worden, en dat heeft hij ook gekregen want hij is lead geworden, hij is mijn collega. Hij kwam bij ons op de afdeling en dat klikte gewoon ook weer he, gewoon op 1 lijn, ik kan dit doen, ik kan dat doen, ik kan eigenlijk alles doen, als je het maar normaal vraagt. En toen hadden wij een interim supervisor, die was ook shiftlead geweest hier en die liep hier meer een modeshow dan dat die iets deed. En op een gegeven moment, nachtdienst, het was Black Friday ja, jongens, nogmaals, mij niet meer vragen, ik zeg, ik word daar gek van, je legt iedere keer bij mij een schuldgevoel neer, ja, nu kan ik dat wat beter loslaten, maar toen kon ik dat niet. Alexandra zei, ik doe dat wel, kun jij dan wel avond trekken? Ik zeg altijd, als ik het maar van te voren weet. En op een gegeven moment, moest ik in ProTime, ik had nog geen account, zegt mijn supervisor, gebruik mijn account maar, want alle uren moeten bij elkaar en ik was de eerste die er in kon. Ik zeg, prima, als jij dat goed vindt. Dus ik in ProTime bezig, ik denk, er klopt hier iets niet he. Toen ben ik eens gaan zoeken en in de tussentijd was Roy teruggekomen als manager, en hij zag mij en hij zei, zit je ergens mee? Ik zeg, ja eigenlijk wel, maar ik vind het moeilijk, moet ik er nu wel iets van zeggen of moet ik m'n mond dicht houden. Ik zeg, want ik ben geen matennaaiër he. Maar het zat mij zo dwars, hij zegt, wat zit je dwars dan? Ik zeg, nou moet je goed luisteren, want ik werk ook op zijn account he. Hij zegt, ja, maar jou vertrouw ik en hem niet. Dat maakt het voor mij iets makkelijker. Wat deed hij nou, in ProTime, op de uren lijst zagen we die mensen om 7 uur naar huis had gestuurd, maar wel pas om elf uur uit had geklokt. Ik had zo een paar keer gekeken, en nog een keer en ik kreeg er echt buikpijn van, dat ik dacht ja, wat moet ik daar nu mee? Moet ik dat nu aangeven of moet ik dat nu niet aangeven. Hij ging zó langs z'n schoenen lopen, dat ik dacht, ja maat, ik moet jou niet de hand boven het hoofd houden. Want die liep hier rond, dan op een gegeven moment ben ik daar klaar mee. Uiteindelijk heb ik het aan mijn baas laten zien, van ik weet niet wat jij hier van vindt. Wat is dit, zegt hi. Dus ik moest komen. Toen heb ik gelijk gezegd ja, maar ik gebruik zijn account ook he. Ja, maar dit is niet jouw dienst geweest toen dit gebeurd is en hij heeft 's avonds de uren goedgekeurd, dus jij kan dat nooit gedaan hebben, want ik gebruikte zijn account alleen 's morgens. Daar heb ik wel slapeloze nachten van gehad.

GW: Dat kan ik me voorstellen. En aan de andere kant wat goed dat je het hebt gedaan.

CB: Ik heb echt in tweestrijd gezeten. Ik heb hier ook wel veel dingen op moeten pakken...een evaluatie gesprek bijvoorbeeld, had ik nog nooit gedaan. Maar ik snapte dan wel naar mijn baas van goh, kun jij ij daar eens mee helpen? Daar rol je natuurlijk op een gegeven moment in.

GW: Dat is natuurlijk ook afhankelijk van hoe goed de klik is met je manager. En tegelijkertijd, als jij gevraagd wordt om teamlead te worden en bij teamlead zijn hoort ook beoordelingsgesprekken voeren, dan hoort daar ook eigenlijk bij, dat je de training krijgt of de tools krijgt, om dat te kunnen.

CB: En die krijg ik hoor. Ik zeg altijd je bent nooit te oud om te leren en ik ben met Hattiss samen de oudste op de afdeling, onze supervisor is 19 jaar jonger dan wij zijn, dat is echt, ja, een heel rustige man. Die heeft echt Belgische humor, ja, dat is echt... Ik ben pas eigenlijk pas drie weken bij Fox aan de gang. En ik heb eigenlijk maar anderhalve ochtend training gehad om de administratie te doen, dus afgelopen maandag dacht ik oei, dat zijn best heel veel cijfers die best heel belangrijk zijn.... en dank denk ik oei oei oei, dan slaap ik er al niet goed voor, dan denk ik, rustig blijven Chantal, dat kan je wel. En dan begin ik en dan denk ik, hoe moest dat nu ook al weer? Dan pak ik m'n mapje, want ik heb dat allemaal opgeschreven en dan denk ik oh ja, zo, nog een keer proberen, komt Joeri binnen, kwart over zeven, even een babbeltje gemaakt, even koffie drinken en toen zei ik, je moet me dadelijk zeker controleren. Dat zal ik zeker doen. En we hebben nu een week dat ik het 's ochtends alleen doe en hij zegt, ik ben gewoon hartstikke tevreden. Maar dan vraag ik elke ochtend wel of hij er even bij komt zitten, dat ik wel even zeker weet van luister, ik kan ook een tikfoutje maken. En toevallig dat Hattiss er vanmorgen nog was, dus die bleef even zitten, want die had natuurlijk nachtdienst gehad, even bijkletsen, toen zei ik zeg, doe mij gewoon eens controleren. Ze zegt, ik ga jou niet controleren, dat doe ik niet, nee, zegt ze, doe ik niet, ik weet dat het goed is.

GW: Die heeft meer vertrouwen in jou dan jijzelf

CB: Dus dat maakt wel dat ik af en toe een beetje meer zelfvertrouwen krijg en dan vooral in dat soort dingen.

GW: Dat zelfvertrouwen he, wat t jij zegt, want aan de ene kant als ik jou zie praten, en als ik hoor hoe jij je werk doet, dan denk ik nou qua zelfvertrouwen geen gebrek. Maar in de andere dingen dus dus wel, wat je zo zegt.

CB: Ik ben daar wel in veranderd.

GW: In welke van de twee?

CB: Nou ik deed mezelf altijd wegcijferen. Altijd maar zorgen dat iemand anders gepleased werd, ik doe nu ook die efficiency training, dat is echt een heel goede leerschool voor mij, met dat spinnenweb, en ik zeg altijd maar ja tegen iedereen, en dan denk ik ja, ik ben er ook nog en daar ben ik nou aan het proberen dat ik dat ietsjes minder ga doen, ook privé. Want ze weten Chantal altijd te vinden, maar als Chantal iemand moet hebben, dan is het van oh nee, ik heb nu geen

tijd. Ok, dan schrap ik jou van m'n lijstje. Vanaf nu. Ja. ik heb één keer een burn-out gehad en dat overkomt me nooit meer. En ik heb nu een buurvrouw bij mij, die zit thuis met een burn-out, die kwam vorige week naar mij toe: Zou jij niet een beetje op jezelf letten? Ik zeg, hoe dan op mezelf letten, het gaat goed hoor, en ik wist het heel goed waarom ze het zei want het zat me tot dáár. Zowel werk als privé he, want elk huisje heeft z'n kruisje en ik heb er drie van die gabbers rondlopen, en een hele lieve vriendin, maar ja, die is ook niet altijd even makkelijk. En dan plan ik zo veel op één dag en dan denk ik....en dan gebeurt er iets en dan knapt er bij mij iets. Ik zat buiten achter mijn bakje koffie, onder mijn serre, te huilen. Dat mijn middelste zoon zegt, mama is er iets. IK zeg, laat mama maar efkes alleen jongen, En bij mij is dat dan goed, maar dan denk ik, Waarom trap ik nou niet eerder op de rem? Maar dan wil je het voor iedereen, wil je het goed doen. En dan belt er iemand, kunt gij dadelijk efkes en dan denk ik ja, ik kom wel efkes, ik prop het er wel even tussen.

GW: Terwijl je eigenlijk weet dat het niet kan.

CB: Dan zit ik al in de auto en dan waar ik vijftig mag, dan rij ik zeg maar 110 om toch maar.... om diegene ook nog even te pleasen zodat ik daarna met m'n kinderen, ik ga thuis verbouwen dus heel die bak komt ook op mijn nek, want ja, mijn vriendin is nageltjes, hakjes he, dus dat kan ik doen met mijn twee buurmannen. Vind ik niet erg, maar alles komt dan bij mij neer en dan heb ik dit ook nog. Maar als ik hier binnenkom... Mijn privéleven is thuis, ga ik hier de deur uit, dan begint mijn privéleven. Dan neem ik dit niet meer mee. Heb ik heel lang gedaan, maar dat kan ik me goed afsluiten. En daar werken ze bij mij op de afdeling ook wel mee hoor.

GW: De ene afdeling houdt je ook meer bezig dan de andere.

CB: Ik an echt wel hardop zeggen dat ik een sterrenteam heb hier, heb ik echt.

GW: Heb jij zelf nog keuze gehad in hier jouw team er nu uitziet?

CB: Nee, dat team dat stond er al. Maar ik heb afscheid genomen op Unique, vanwege de huidige teamleader. Dat is een schat van een meid, die heeft een hart van goud, maar zij doet heel erg BAM, dit, en mij overschreeuwen en tegen mij te vertellen wat ik moet doen. Ik ben 43 jaar, die strijd, die heb ik al lang gehad. En zij is mijn baas geweest op New Era, toen ik daar net begon, en toen hebben we enorme ruzie gehad, enorm, zij zegt tegen mij, ze zei letterlijk en figuurlijk tegen mij hee, knipt met vingers, dit. Dat doe je bij mij niet, ik ben je hond niet he. En ik reageerde daar niet op. Toen ging ze op de vingers fluiten en ik draaide m'n eigen om en zei, kom maar eens even mee naar buiten. Ik zeg, ik denk dat jij mij nog niet kent he. Ik zeg a, ik word graag niet zo aangesproken, B ben ik jouw hond niet dus wast denk jij wel? Dat ik een of andere slaaf ben van jou of zo? IK zeg jij bent niet goed bij je hoofd. Toen heeft dat even flink geknald, en daarna werd ik haar teamleader maar ik snapte niets van dat systeem he, helemaal niets. En dan zei ik Deborah, hoeveel mensen heb je nodig? 20 zegt ze. Je naait me niet he? Maar die vertrouwde ik volledig he, maar de had wel altijd gelijk. En toen ging in naar Unique toe en toen werd ik daar teamleader en op een gegeven moment, ja, zij zou teamleader worden, ik zei, ze zal best wel een goede teamleader worden maar ze is wel pittig. Kwam ze toch bij mij? Ok, nou, wij gingen goed tot er mensen naar mij huilend kwamen, ja Chantal, ik wil zo niet aangesproken worden.

GW: Dus precies hetzelfde gedrag als,,

CB: Ja, en ik stond letterlijk en figuurlijk tussen twee vuren in. Ik wilde haar niet afvallen maar m'n mensen ook niet. Toen heb ik gezegd, toen hoorde ik dat er een vacature vrijkwam bij Fox, Hattiss, Rafal, toen dacht ik van oohh, als ik het nu niet ga proberen, nou, dan stop ik hier gewoon, dan kies ik eieren voor m'n geld en dan ga ik een andere baan zoeken. Wat ik helemaal niet wilde, maar ik heb gewoon voor mezelf het niveau bereikt ..ik kan met jou wel gaan klappen, maar daar heb ik geen zin meer in. En de vacature komt vrij, en toen heb ik gezegd, ik wil graag solliciteren als shiftlead op jullie afdeling. Kreeg ik een mailtje terug: Jou wil ik niet met een smiley er achter. Dus ik werd door HR uitgenodigd voor een gesprek. Ik heb mij heel goed voorbereid. En het was koetjes, kalfjes, waarom wil je shiftlead worden? Omdat ik goed in aansturen ben, ik kan het met Hattiss en Rafal heel goed vinden, nieuwe uitdaging, nieuwe mensen. Twee weken later werd bekend dat ik het werd, toen heb ik tegen mijn team gezegd dat ik wegging, nou, ik denk ik kan drie drie vrachtwagens stiftjes vragen. Dat is voor mij heel mooi geweest he, dat ik zoveel voor die mensen heb betekend. Mijn afscheidscadeau ligt boven in de kantine, fles whisky met twee glazen. Toen ik bij New Era wegging, dat is het moeilijkste team wat ik ooit gehad heb. 22 contractors, 22 mensen verschillend. En uiteindelijk stonden die 22, waaronder de mannen, die bij mij boven zaten, Martin was een van de moeilijkste mannen waar ik ooit mee heb gewerkt en ik heb z'n vertrouwen gewonnen en die pinkte een traantje weg bij mijn afscheid. Want ik ben echt een mensen-lead he, als jij iets van mij nodig hebt, ik ga net zo lang wroeten en kijken dat ik het voor jou kan regelen. Kreeg ik een afscheidscadeau van New Era, op een gegeven moment komt Nelma, die is nu shift, die zegt, waar haal jij je kleren altijd? Oh, bij de Sting. Kreeg ik een bon van de Sting, 200 euro. Hadden ze onder elkaar opgehaald. Dan denk ik van jongens, en overal waar ik dan loop, als ik hier dadelijk naar buiten kom, dan zeg ik tegen New Era, oh schatje, honey, wanneer kom je werken? En nu heb ik een team, ik kwam daar, ik werd daar voorgesteld, toen kreeg ik een applaus! IK denk, oh, wat is dit? En what you see is what you get he. Bij m'n eerste PSM heb ik gezegd: luister jongens, wil je iets van mij, heb je iets tegen mij? Heb je iets over mij te zeggen? Dan moet je ballekes in de broek hebben en dan moet je naar mij toe komen. Zodat ik jou een eerlijk antwoord recht in je gezicht kan zeggen. Of mijn mening kan geven of jou kan steunen. Maar doe het niet achter mijn rug om. en steekt geen mes in mn rug. En 's

morgens ook, we hebben gewoon plezier. Ik heb op deze afdeling, ik heb op alle afdeling wel eens een dag gehad dat ik denk pffft, maar hier is het gewoon een genot. IK heb echt een hele fijne klant, en mijn supervisor, ja, dat is zo'n aparte man, daar kan ik zo mee lachen,

CB: En ik heb natuurlijk om de week de kinderen en soms is er wat, als dan de telefoon gaat, dan zegt Joeri, niet over nadenken, opnemen! en dat is hier wel heel goed geregeld hoor.

GW: Heb jij op de vloer, nu ook nog maar eerder ook, wel eens, en in de winkel ook trouwens, wel eens problemen gehad J met medewerkers die tegen jou zeiden van nou euh, ik ga niet luisteren naar wat jij zegt want jij bent een vrouw.

CB: Ja, dat heb ik één keer gehad. Die wilde geen orders van een vrouw aannemen. Ik zei, dan heb jij toch een probleem, ik niet. En ik kan dat nu wel heel hard zeggen, maar ik was altijd wel heel netjes he, nu nog he. Want als ik nu iets wil, dan roep ik een van de jongens en dan zeg ik zo, schattebout, wilde jij iets voor mij doen? Ja hoor. Of ze steken een duimpje omhoog. Maar ik heb wel één keer in het verleden gehad dat een man, ook van buitenlandse afkomst, da's vaker, cultuur, was Turks, en daar hebben vrouwen maar één recht en dat is het aanrecht zeggen ze en ik zeg, ja, dan ben je bij mij toch echt aan het verkeerde adres, want ik heb het je nu zo vaak gevraagd. Ik zeg en dan ga ik het nog iets minder vriendelijk vragen en uiteindelijk verplicht ik het jou. Kun je daar niet mee omgaan, dan moet je bij mijn manager zijn. Die hebben ze uiteindelijk ook gemoveed. Maar eigenlijk...nee. Je kunt bij mij ook heel veel zeggen, ik kan wel wat schunnigs hebben, je kunt bij mij heel ver gaan met m'n geaardheid, geef ik ook niets om, je mag mij alles vragen, ik schaam me nergens voor. ,

GW: Als je nou terugkijkt naar de afgelopen veertig jaar. Wat je vertelde, je vader was echt wel een voorbeeld en een rolmodel. Heb je meer van dat soort mensen meegemaakt? Zoals bijvoorbeeld jouw tweede baas bij de Aldi?

CB: Ja, ik heb nog een vriendin, die is wat ouder dan dat ik ben, die is 55. Die ken ik via mijn ex en is echt een vriendin geworden, zij is ook heel verstandig, advocatenkantoor gewerkt, en altijd als ik in de paniek schoot, was zij er om te zeggen...eerst even ademhalen Chantal, dan gaan we daarna eens even....Dan kon ik heel..net alsof iemand m'n keel dichtkneep, dat ik dacht...en die zei altijd, laat het maar even twee dagen, gewoon accepteren dat het zo is, en dan gaan we eens kijken wat we kunnen doen. En achteraf had ik m'n eigen helemaal niet druk hoeven maken maar dan kon ik mezelf heel druk maken en alles persoonlijk aantrekken. Tot zes jaar geleden kon ik dat heel erg doen en nu heb ik zoiets van ok, dan. Niet bij alles he, maar werk gerelateerd pak ik nagenoeg niets meer op. Privé ook niet altijd meer omdat ik wel weet wie ik wel en wie ik niet....Maar dat is ook wel een voorbeeld voor mij, die heeft ook wel echt een positieve mindset, die denkt altijd positief en zal er ook altijd zijn voor mij en ik voor haar. En dan mijn beste vriendin natuurlijk, die zie ik bijna elke week. Die heeft ook wel een pittige tijd gehad, die heeft een eigen zaak gehad, die heeft een zware tijd gehad, en zei werkt bij de LIDL nou, ik zei, je gaat toch niet bij de LIDL werken, je bent gek! 50 jaar, en zo gek als een deur. Maar toch wel in contact gebleven. Da's echt een bikkelaar. En dat is mijn beste vriendin omdat we altijd eerlijk tegen elkaar zijn. Ik vind, als vrienden moet je ook kritiek van elkaar kunnen hebben. Wij zijn, zij is niet van het bellen, we wonen twee straten bij elkaar vandaan, en we kunnen elkaar goed twee drie vier weken niet zien. En dan ga ik even boodschappen doen en dan zegt ze, ik heb je zolang niet gezien en dan zeg ik, jij weet toch ook hoe een telefoon werkt, of niet? maar dat is bij haar niet erg, dat zit al zo lang goed. En die zegt tegen mij ook gewoon vlot van toen ik zoveel verdriet had van de tweede scheiding, van nou is het klaar he, nu is het afgelopen. Even iemand die dat zo doet. Maar dat was wel de eerste die er stond, 's morgens om kwart over zes, toen mijn vader gestorven was. Naast mijn gezin en mijn kinderen. En heb ik nog meer voorbeelden? Ja nee, dat was het wel eigenlijk. Ja, mijn grootste voorbeeld was mijn vader. Daar heb ik het meeste van geleerd denk ik, meeste van meegenomen, enorme ervaring van het leven gekregen.

GW: En iemand kan er fysiek niet meer zijn, maar daarom is iemand nog niet weg he.

CB: En ooit dan denk ik, hoe zou ons pap dat gedaan hebben en dan denk ik, knip, volgens mij zo.

GW: En je hebt zo vaak met elkaar gepraat en dan kun je dat voor jezelf ook weten.

CB: .Ik hoop dat ik een voorbeeld ben voor mijn kinderen. Op dezelfde manier dat mijn vader een voorbeeld was voor mij. Mijn vader is altijd trots op mij geweest, dat ben ik ook op mijn kinderen, alle drie. Het zijn drie heel verschillende, dus ja.

GW: Dank je wel.

CB: Alsjeblieft, ik hoop dat je er iets aan gehad hebt.

GW: Ja zeker, ja. Maar ook dankjewel voor je openheid.

Appendix VII Full overview first order codes and second order themes

First order code	Grounded	Second order theme
Almost had a burn-out because they worked so hard/intensely/driven	4	Balancing workload/ Combining career and private life
Asking for outside/external help to take care of children	2	Balancing workload/ Combining career and private life
Comments on strict company policy about not working from home and the inflexibility for working parents that creates	2	Balancing workload/ Combining career and private life
Comments on the company viewpoint that higher or top management positions cannot be done in less than a full time job	3	Balancing workload/ Combining career and private life
Decided to go back to working fulltime after taking a step back due to having children	2	Balancing workload/ Combining career and private life
Decision to work less hours due to having children	3	Balancing workload/ Combining career and private life
Experienced that less than fulltime work is not deemed acceptable for a higher Management function	4	Balancing workload/ Combining career and private life
Finding the combination children - fulltime job difficult	2	Balancing workload/ Combining career and private life
Getting assistance from partner/husband/wife in combining homelife/children with fulltime job	3	Balancing workload/ Combining career and private life
Having a future childwish and desiring to spend time with them after being born	2	Balancing workload/ Combining career and private life
Having trouble finding a good work-life balance	6	Balancing workload/ Combining career and private life
Not wanting to sacrifice social life for a (even very special and privileged) job	1	Balancing workload/ Combining career and private life
Sees strict company policy about not working from home as a sign of mistrust towards employees	1	Balancing workload/ Combining career and private life
Speaks out about being available for work in the evening but that children may be visible and audible	1	Balancing workload/ Combining career and private life
Strict company policy about working from home discourages women to start working for this company	1	Balancing workload/ Combining career and private life
Talks about feeling close to having a burn-out	6	Balancing workload/ Combining career and private life
Temporarily accepting a lower position in order to be able to work less than 40 hours a week	2	Balancing workload/ Combining career and private life
Working fulltime while having children	2	Balancing workload/ Combining career and private life
Considers themselves a workaholic	2	Balancing workload/ Combining career and private life Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Being actively listened to and stimulated by a teaching professor at university	3	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Choosing further educational path strategically	2	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Decided not to take extra courses during higher education motivated by "that can always be done later"	1	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Decided on study because of opportunities to travel abroad	3	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations

Decided to take extra courses during secondary education (MAVO)	1	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Did not finish education (either secondary or higher)	4	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Discovered during higher education that working in groups appealed	1	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Experienced being intrinsically motivated to start or finish further education/evening classes next to full time job	6	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Expresses desire to be (financially) independent	6	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Feeling advantaged as female student	2	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Feeling supported in starting higher level of education	1	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Giving up further education because of need or want for financial independence	5	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Had a clearly defined image of future position	2	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Had no clear image of future occupation or job when growing up	9	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Had no clear image of future occupation when leaving higher education	4	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Initially taking an interest in caregiving as occupation but lacking the motivation to actually "take care" or nurse	3	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Interested in economics (secondary/higher education)	5	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Selected university studies based on high expectations from others and prestige of Law as study and profession	1	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
started working fulltime after putting further education on hold	8	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Took (an interest in) BETA classes in secondary school/ decided against BETA studies because of lack of social component, not identifying with fellow students and/or it being too factual/abstract	8	Choosing a field of study reflects current outlook and future career expectations
Actively trying to influence female-unfriendly environment	3	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Being discriminated against because of being female	1	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Colleagues (male and female) correcting other colleagues for making inappropriate remarks or jokes	2	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Experienced being judged because of looks	2	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Feeling encumbered when commenting on female-unfriendly images, statements, jokes	2	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
feeling that not telling male workers off for being sexist or inappropriate will have the effect of losing them respect	1	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Needing to listen to male colleagues making sexist and/or otherwise inappropriate jokes	5	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Sexual harassment being reported by female workers	2	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Telling male colleagues to stop making sexist and/or otherwise inappropriate jokes	3	Dealing with inappropriate behaviour /sexism in the work environment
Convinced that as a manager, one should give 5 more to receive two back	4	Developing management skills while on the job

Experienced quick succession of jobs with increasing levels of seniority	7	Developing management skills while on the job
Feels confident about taking on a more senior role	1	Developing management skills while on the job
Getting actively involved to improve things that in their opinion needs improving	10	Developing management skills while on the job
Getting and taking a lot of freedom to develop a job	10	Developing management skills while on the job
Getting the opportunity to shape job by adding self-noticed improvements	5	Developing management skills while on the job
Leads by example (working in weekends, not calling in sick, being accessible)	2	Developing management skills while on the job
learned that managing starts with asking for help	1	Developing management skills while on the job
Stresses that it takes time to get fully up to speed and effective in a new job	2	Developing management skills while on the job
Was surrounded by female colleagues and managers in first job	2	Developing management skills while on the job
Was surrounded by male managers in second job	4	Developing management skills while on the job
being invited to try and make mistakes by senior male manager	6	Developing self confidence through giving and receiving trust
Getting trust and confidence from (male) direct lead in how to perform the job	12	Developing self confidence through giving and receiving trust
getting unconditional support to outside eyes while being confronted with mistakes only internally	3	Developing self confidence through giving and receiving trust
Invites direct reports and co workers to fail and make mistakes, so they can learn from their mistakes	3	Developing self confidence through giving and receiving trust
Taking care to convey trust in the abilities of other female (junior) workers when asking them to rise to a more senior position	5	Developing self confidence through giving and receiving trust
Tries to read other people to gauge the levels to which they can be trusted	1	Developing self confidence through giving and receiving trust
Expresses opinion that (male) Chief Operations Officer may have preference for women managers	2	Developing self confidence through giving and receiving trust Getting guidance when first getting a managerial role
expressing personal conviction about meeting people who believe in you and stand by you	5	Developing self confidence through giving and receiving trust Getting guidance when first getting a managerial role
Recognizes the ability to spot talent with the Chief Operating Officer	2	Developing self confidence through giving and receiving trust Getting guidance when first getting a managerial role
Doubts own ability to grasp understanding of complex matters when men present them as being very complex	3	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Feeling doubt when speaking out, especially to senior management	1	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues

Feels that in order to get ahead, one should voice their ambitions and work to make them possible and/or to get noticed	1	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Felt uncertain about doing the job because they felt they did not know everything about the responsible area	9	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Having a keen sense for not belonging (as the single female between all male co-workers)	2	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Looking at their own performance first when encountered with problems or differences, laying blame at own performance	2	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Needed to be convinced by senior male manager that they were up to the job	8	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Recognizes initial selfdoubt and hesitation female juniors display when being asked to take up a more senior position	4	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
respondent realising their desire for more or higher level of education	7	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Talks about the damage to self-confidence caused by constant negative feedback and being held back (due to being a woman)	1	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Learned how to manage (in a more senior position) on the job, without documented or official support	3	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues Developing management skills while on the job
Getting confidence when being told that they are up to the job	8	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues Developing self confidence through giving and receiving trust

Recognizing the effects of negative feedback and comments on self-confidence	6	Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues Developing self confidence through giving and receiving trust
attention from higher management because of being a female manager	4	Experiencing being treated differently than male colleagues
Experienced (subtle) differences in approach when dealing with male co workers	8	Experiencing being treated differently than male colleagues
Experienced being treated differently because of female looks	3	Experiencing being treated differently than male colleagues
Experienced difficulty or incredulity when verbalising differences in approach towards men and women	6	Experiencing being treated differently than male colleagues
Experienced doors opening because they were female	4	Experiencing being treated differently than male colleagues
Experienced miscommunication regarding intentions to promote	1	Experiencing being treated differently than male colleagues
Experienced that male colleagues get treated differently than female colleagues, despite having the same age	11	Experiencing being treated differently than male colleagues
Expresses frustration about women being asked about combining work and home life, while men do not get that same question	1	Experiencing being treated differently than male colleagues
Expresses opinion that being treated differently as a women can have both positive and negative effects	4	Experiencing being treated differently than male colleagues
Expresses opinion that female manager is being viewed differently than male managers in an identical function	12	Experiencing being treated differently than male colleagues
Expresses opinion that it is (American) company policy to keep salar difference between male and female colleagues in place	1	Experiencing being treated differently than male colleagues
Male co workers initiating to take over heavy tasks from female colleagues	2	Experiencing being treated differently than male colleagues
Realises that one is being treated differently because of societal norms	5	Experiencing being treated differently than male colleagues
Receiving comments about being feisty	3	Experiencing being treated differently than male colleagues
Talked to direct lead about desire to want to grow to more senior position	6	Experiencing being treated differently than male colleagues Getting guidance when first getting a managerial role
Feeling discriminated against because of gap in salary	1	Experiencing being treated differently than male colleagues Standing out (as female manager)
Male colleague getting tipped for senior function	1	Experiencing being treated differently than male colleagues Standing out (as female manager)
Stresses the importance of wanting to be selected because of capabilities and not because of a quatum	1	Experiencing being treated differently than male colleagues Standing out (as female manager)
Talks about not being asked about future ambitions (while male colleague does get asked those questions)	1	Experiencing being treated differently than male colleagues Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues

Experienced that female colleagues get underestimated by male colleagues	10	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)
Expresses opinion that women are seen as more vulnerable by male colleagues	1	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)
expressing conviction that decision to hire female manager might be considered a risky decision of the immediate supervisor	1	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)
Feeling insulted when being compared to secretaries	2	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)
Feeling that previously having a more secretarial, supporting job (more "feminine job") is a disadvantage when applying for a senior management position in logistics	1	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)
Feels like being in the spotlight all the time just for being a female manager	1	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)
Being the youngest of the group (in a more senior position)	6	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers) Developing management skills while on the job Getting guidance when first getting a managerial role
Asking for clear expectations prior to starting a new and more senior job	5	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers) Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues Standing out (as female manager) Getting guidance when first getting a managerial role
Learning to be very concrete and objective when outlining plans or decisions	5	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers) Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
expresses opinion that men do not expect to be talked back to intelligently by women	3	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers) Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expresses opinion that men expect that it is easier to beat or be better than a women	3	Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers) Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace

Being assigned to a job more appropriate for women (in the opinion of the (female) senior manager)	2	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues
experienced opposition from female subordinates	2	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues
female workers seeming to respond better to orders/requests made by male supervisors	2	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues
unexpected lack of cooperation from female co-workers	1	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues
women colleagues keeping other women down (krabbenmand)	2	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues
Appointment as senior manager actively and openly being questioned by male colleagues due to being appointed by a female senior manager	2	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
being ex- or implicitly thwarted by male colleague (co-worker, direct report and/or manager)	21	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Encountered outspoken resistance from (older) male colleagues to them being present (as a colleague) because of being (young and) female	14	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Encountering an "old boys network" and not getting ahead because of it	3	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Experienced being (or having bad experience) trivialised by male manager	3	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Experienced being actively looked down upon by male colleague	17	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Experienced being given menial tasks by male colleagues and/or managers despite having a function similar in rank and/or seniority	1	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Experienced incomprehension or resistance from older, male colleagues	6	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Experienced not being taken seriously	7	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Getting held back by senior male manager	1	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Having their decision or solution declined because of being thought up by a woman	1	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Men copying a previously declined solution (by a female colleague) and then presenting it in their own words as a new solution	1	Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by male colleagues
Being convinced that demonstrable expertise is needed to convey being capable for the job	9	Experiencing the need to outperform male colleagues
Experienced needing to prove that they were capable as well as female	4	Experiencing the need to outperform male colleagues

Experienced needing to strive for excellence as woman in a male environment as being the only way to position yourself	3	Experiencing the need to outperform male colleagues
Experienced that a contribution made by male manager carries more weight than the same contribution made by a female manager	4	Experiencing the need to outperform male colleagues
Experienced the need to be better prepared than male colleagues	6	Experiencing the need to outperform male colleagues
Experiences that female workers (both management and shopfloor) are evaluated against harder/stricter criteria than male equivalents	1	Experiencing the need to outperform male colleagues
Expresses opinion that even with proven suitability, men will get selected over women	1	Experiencing the need to outperform male colleagues
Feeling that as a female manager there is a greater need to have a firm grasp of data	6	Experiencing the need to outperform male colleagues
feeling the need to fight for recognition	19	Experiencing the need to outperform male colleagues
needing to actively gain the respect of male colleagues	2	Experiencing the need to outperform male colleagues
Tried to get to a more senior position by working extremely hard (effacing themselves)	2	Experiencing the need to outperform male colleagues Balancing workload/ Combining career and private life
Stressing the importance of an evaluation system that is unbiased and objective	2	Experiencing the need to outperform male colleagues Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues
Talks about the effect of giving trust (by saying I believe in you)	1	Experiencing the need to outperform male colleagues Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues Developing self confidence through giving and receiving trust
Experiences stress and pressure when insecure about (level of) performance	8	Experiencing the need to outperform male colleagues Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers) Doubting oneself about having the necessary capabilities/experience/knowledge to perform a job compared to other (male) colleagues Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
displays confidence in own ability to examine the true complexity of situations	7	Experiencing the need to outperform male colleagues Experiencing being underestimated by male colleagues (co-workers, direct reports, managers)

		Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Being stubborn in the face of resistance and/or opposition	7	Experiencing the need to outperform male colleagues Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Experienced building a network (both customers and colleagues) quicker because of sociable behaviour	6	Experiencing the need to outperform male colleagues Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Expresses being social, verbal and intelligent	8	Experiencing the need to outperform male colleagues Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Has learned to be direct when in uncomfortable situations	4	Experiencing the need to outperform male colleagues Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Realises the extra effort it takes to function as a female manager	4	Experiencing the need to outperform male colleagues Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Being actively listened to and stimulated by a senior male manager	16	Getting guidance when first getting a managerial role
Getting mental support to be prepared for all-male work environment	2	Getting guidance when first getting a managerial role
Had a manager who selected on talent	1	Getting guidance when first getting a managerial role
Learned to see office (also Head Office) dynamics as a game	2	Getting guidance when first getting a managerial role
Learning from senior managers who know how to successfully navigate between productivity, performance and people	3	Getting guidance when first getting a managerial role
Learning how to manage from an older, male colleague	9	Getting guidance when first getting a managerial role
realised own desire to get ahead, grow to more senior positions	2	Getting guidance when first getting a managerial role
Talks about having learned about being a manager during a first job	8	Getting guidance when first getting a managerial role
Being a woman in logistics creates good employability	1	Getting to know Logistics
Connecting XPO company culture to severe financial targets as an end-goal	2	Getting to know Logistics
developed interest in logistics and manufacturing during higher education	5	Getting to know Logistics
Discovered Logistics only after starting work in a logistics company	7	Getting to know Logistics
Discovered passion for and aptitude in logical thinking/engineering processes	8	Getting to know Logistics
Ended up working in Logistics more or less accidentally	10	Getting to know Logistics
Experienced logistics as a tough branche because of emphasis on results and performance	2	Getting to know Logistics

Experienced logistics as a tough branche because of low financial margins	1	Getting to know Logistics
Expressing a sense of well-being when in a male work environment	3	Getting to know Logistics
expressing feeling at ease in a down to earth work environment	3	Getting to know Logistics
expressing feeling content when able to see what workers produce or accomplish	4	Getting to know Logistics
Expressing feeling well-being when in a pragmatic work environment	2	Getting to know Logistics
Expressing the opinion that one has to be suited to logistics because it is not an easy sector to work in	4	Getting to know Logistics
Getting interested in logistics after being given a tour in a warehouse	5	Getting to know Logistics
Misses a well-defined company culture within XPO	2	Getting to know Logistics
Portrays logistics as a passion, as something that takes a hold and doesn't let go	3	Getting to know Logistics
Portrays Logistics as a very dynamic environment	3	Getting to know Logistics
Sees people performing well in hospitality also performing well in logistics	1	Getting to know Logistics
Showed interest in logistics after learning about jobs occupied by father, brothers, friends	3	Getting to know Logistics
Wanting to get knowledge of logistical processes while working in a non-logistical position	1	Getting to know Logistics
Getting jobs in Logistics more or less by accident ("ergens in rollen")	6	Getting to know Logistics Developing management skills while on the job
In some instances, careersteps were determined by company choices and/or offers instead of actual conscious personal choices,	2	Getting to know Logistics Developing management skills while on the job
Being involved in governance at a young age	2	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Desiring a management position (being the boss) during adolescence and young adulthood	2	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Experienced dilemmas between productivity and financial targets on the one hand and more people-oriented activities	1	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Experiences that not striving to attain severe financial goals is seen as not playing for the team	1	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Expresses being convinced that recording tasks and agreements prevents people from getting away with it	3	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Expresses conviction about being up to the job	12	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
expresses the need for social interaction	8	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Expressing ambition to be more than just a hospitality worker	4	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Expressing the need to report to a competent manager	6	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges

Feeling the need to influence policy	2	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Having to find a new balance between being manager and being friends	2	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Having very strong reaction to dishonesty	7	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Learned at an early age to actively resist being marginalized or minimized	3	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Learned through more psychological self-insight to be more confident	4	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Likes a challenge, likes working under stress/pressure	9	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Reacting to conflict or contradiction by making agreements, strict rules and regulations	3	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
reacts to being challenged by eliminating the challenge	2	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Reckons logical thinking is obvious	2	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Respondent talks about being very performance-driven	2	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Sees themselves as being dominant	1	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Setting very high standards for themselves	5	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Speaking out when dissatisfied or disagreeing with something	5	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Very strong reaction to bullying	4	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
wanting to bring structure and order	6	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Wants to keep learning	3	Having self-insight and self-knowledge proves useful when confronted with challenges
Being actively challenged to extend comfortzone by parents	1	Living up to expectations in school and home life
Being actively stimulated by parents to be successful in education and study	10	Living up to expectations in school and home life
being the best in school	5	Living up to expectations in school and home life
Experienced being looked down upon actively by male teacher	1	Living up to expectations in school and home life

Experienced being marginalized or minimized at an early age	2	Living up to expectations in school and home life
Experienced no expectation to outperform in classes with primarily girls, both from teachers and between students themselves(secondary)	1	Living up to expectations in school and home life
Experienced that when in class ith primarily boys, expectations were higher, both from teachers and from students themselves (secondary)	2	Living up to expectations in school and home life
Experienced that women students are more result oriented	1	Living up to expectations in school and home life
Feeling imbalanced between high expectations at home and marginal expectations at school	1	Living up to expectations in school and home life
Feeling pressure to perform because of successful parents and brother	2	Living up to expectations in school and home life
Feeling to be a disappointment (to parents) because of failing to finish further education	2	Living up to expectations in school and home life
Feels that society extends different expectations to boys than to girls	1	Living up to expectations in school and home life
finding higher education (HBO, university) easy	7	Living up to expectations in school and home life
Finding secondary education ("middelbare school") easy	6	Living up to expectations in school and home life
Having parents who were ambitious for their children	3	Living up to expectations in school and home life
intellectual achievement at early age	6	Living up to expectations in school and home life
Parents being very supportive in realizing ambitions	5	Living up to expectations in school and home life
Parents recognizing care giving charactertraits	2	Living up to expectations in school and home life
Parents recognizing leadership character traits	2	Living up to expectations in school and home life
Parents were not convinced that (a higher level of)education was needed to get ahead in the world	8	Living up to expectations in school and home life
Respondent being ambitious at an early age	9	Living up to expectations in school and home life
Stresses having missed being expected to outperform	3	Living up to expectations in school and home life
Taking on hospitality jobs which required a large dose of independent acting	2	Living up to expectations in school and home life
Teacher realising intellectual capacity	3	Living up to expectations in school and home life
was challenged to outperform by classmates (secondary, university)	7	Living up to expectations in school and home life
Was challenged to outperform by female teacher (higher education)	1	Living up to expectations in school and home life
Was impressed by higher level management officials	2	Living up to expectations in school and home life
Was not challenged to outperform at an early age (by either school or parents)	12	Living up to expectations in school and home life
Was stimulated to outperform at an early age (at school)	2	Living up to expectations in school and home life
Was stimulated to outperform at an early age (by parents)	3	Living up to expectations in school and home life
was stimulated to outperform at university	2	Living up to expectations in school and home life

Working in hospitality during adolescence and early adulthood	4	Living up to expectations in school and home life
being an exception as female manager	18	Standing out (as female manager)
Believes that having more female senior managers brings positive effects	2	Standing out (as female manager)
Commenting on the lack of female managers in senior positions in this company	2	Standing out (as female manager)
Difference in salary between male and female colleagues not being recognized by company	1	Standing out (as female manager)
Earning less than male colleagues (in the same position/function/with the same tenure)	3	Standing out (as female manager)
Encountered no female managers in senior positions in first job	2	Standing out (as female manager)
Entered male dominated work environment with second job	5	Standing out (as female manager)
Experienced more difficulties in cooperating with site management team with a larger female presence	2	Standing out (as female manager)
Experienced site management team with large female presence as inconsistent and unpredictable	4	Standing out (as female manager)
Experienced site management team with large female presence to dwell on topics without closure	4	Standing out (as female manager)
Experienced that expressions like "I think that" or "I feel that" are not effective when dealing with performance and target-oriented managers	3	Standing out (as female manager)
Expresses opinion that female candidates should be brave enough to lay down similar salary demands as male candidates	1	Standing out (as female manager)
Expresses opinion that salary demands apparently convey capability or competency during recruitment process	3	Standing out (as female manager)
Getting reactions to the oddity of a woman being manager	4	Standing out (as female manager)
Getting remarks from colleagues about speedy career making	1	Standing out (as female manager)
Had female colleagues at second job	4	Standing out (as female manager)
Hired because they were female	1	Standing out (as female manager)
Is being confirmed by other women in being harder than other women	1	Standing out (as female manager)
Is not afraid that asking questions might be seen as weak or ignorant (provided they are (feel to be) in a safe space)	1	Standing out (as female manager)
Male subordinates keeping quiet about having a female manager	1	Standing out (as female manager)
Needed to get used to all-male environment	2	Standing out (as female manager)
Reporting to female senior manager	5	Standing out (as female manager)
Seeing women use female charm or using female charm themselves to achieve better results with male counterparts	3	Standing out (as female manager)
Sole female among all-male colleagues	18	Standing out (as female manager)
starting as first female manager	7	Standing out (as female manager)
Sees prejudices against female colleagues (not being up to the job, the job being too hard) confirmed by female colleagues (site MT)	1	Standing out (as female manager) Experiencing resistance, reluctance or even being actively opposed or obstructed by female colleagues
Becoming a rolemodel for female direct reports and junior managers	6	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Being assigned a mentor	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Believes that as women, they can bring change by believing in other women	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
considers (one of their) parents to be rolemodels	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues

Considers father to be a rolemodel	4	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Considers mother to be a rolemodel	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Discovered possible future occupation or function after encountering a female direct lead	4	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Experienced positive impact from government campaigns to encourage women to participate in the workspace	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Expresses conviction that managers with ambitious wives/daughters are more open to (promoting) ambitious women	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Expresses opinion that higher HR management is mostly male, while lower management and operational levels are mostly female	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Expresses the opinion that few women in her social circle occupy or would have the capacities needed to occupy a senior position	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Has had a rolemodel in a female direct lead	3	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Has had or still has a male manager	7	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Has mixed team, with both male and female colleagues and direct reports	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Having fellow female students as an example	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Learned how NOT to do things from (male) manager in first job	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Majority of teachers at higher education was male	4	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Naming a senior male manager a positive influence	10	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Notes that the female students of their higher secondary training are all employed in (higher) logistic positions	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Notes that the female students of their higher training are all employed in Senior logistic positions	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Pledges to provide the support female colleagues and/or direct reports need to be able to outperform	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Realised after experiencing first female direct lead how nice it would be to have a similar job	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Realised that current career began when first encountering a female direct lead in a similar position	2	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Realising that filling a specific function was a possibility after seeing the way a specific function was being done	3	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Recognizing desire to reach a specific function after seeing that position being filled by a capable and pleasant person	5	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Recognizing the desire to attain a specific function for the first time in their life	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Recognizing the social and private sacrifices due to the amount of working hours when occupying a TopManagement position	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Showed interest in management after seeing parent being involved in management position	1	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Talking about having strong women as rolemodels/examples	4	Starting to be or being regarded as a rolemodel for younger or new colleagues
Actively deciding not to participate in all-male social outings	2	Taking care not to damage own or other female managers' reputation to protect

		positive image or prevent negative image from forming
Being careful to avoid socially awkward situations (e.g. being drunk, being made advances to)	2	Taking care not to damage own or other female managers' reputation to protect positive image or prevent negative image from forming
Expressing the view that disagreeing female colleagues are being portrayed differently than disagreeing male colleagues	1	Taking care not to damage own or other female managers' reputation to protect positive image or prevent negative image from forming
Stresses the importance of not being talked of as "those women" in a denigrating way	1	Taking care not to damage own or other female managers' reputation to protect positive image or prevent negative image from forming
Talks about the need to suppress emotions during work in order to be taken seriously by (male) colleagues	3	Taking care not to damage own or other female managers' reputation to protect positive image or prevent negative image from forming
Emphasises the need to outperform as a woman	3	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Feeling responsible to stand up for female employees (within the organization)	3	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Prefers co workers who are not overconfident but feel that they can or need to learn	2	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Selects employees on talent	3	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Setting high standards for co workers and direct reports	3	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Setting higher standards for women because they will need to outperform men to get to the same position	3	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
stresses the importance of sticking up for each other (as women) and pointing out obvious unfairnesses or dishonest practices (towards women)	1	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Stresses the importance of striving for improvement (both personal and in work performance)	3	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Tries to get direct reports and co workers out of their comfortzone to increase performance and (personal) growth	3	Transforming personal experiences as female manager into practical support for other female colleagues
Defines femininity as allowing oneself more emotions	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Defines femininity as being occupied by looks, beauty, cosmetic selfcare	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Experienced male colleagues having a need for being proven right	3	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace

Experienced male managers as being more straightforward in giving out tasks and expressing expectations	6	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Experiences women being tougher towards other women than towards men	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses conviction that women contribute different elements to teams and meetings	7	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses conviction that women pay more attention to gaining commitment	8	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses conviction that women tend to look more at the essence ("inhoud")	8	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses not wanting to compete with men for competitions' sake (who has the bigger)	3	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses opinion that because men are more competitive, they will be less surprised and hesitate to accept a higher position	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses opinion that female workers work harder than male colleagues	2	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expresses opinion that men tend to present situations as much more complex than they are, in order to gain respect for (claiming to) understand those situations	3	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expresses opinion that some men (more than women) will try to get away with things	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses opinion that women think in a different way than men	8	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses opinion that women workers ask more for affirmation than male workers	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses that ideal mix in working environment consists of female colleagues and male manager	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses the opinion that female workers are more sociable, both towards colleagues and customers	10	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expresses the opinion that male workers are more inclined to fix issues themselves without asking for prior consent	3	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expresses the opinion that men find it easier to switch between work and homelife	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expresses the opinion that women managers plan further ahead	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expressing opinion that some tasks are more suited to female workers	3	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace

Expressing the opinion that female intuition exists	2	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expressing the opinion that men do not understand female intuition	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expressing the opinion that women are more interesting than men	1	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
expressing the opinion that women better understand the challenges women face in the workplace	4	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Expressing the opinion that women can form opinions based on female intuition and that that can be a correct opinion	3	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Finds male colleagues to be more decisive	2	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Finds women colleagues easier to talk to when it comes to private life	2	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Portraits men as being more competitive	6	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Portraying male work environments as no-nonsense and pragmatic	9	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
portrays female communication as being more detailed and spun-out	4	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Portrays women in male work environments as being "different" even though she considers them "real women" because of having feelings and emotions	2	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
portrays women in male work environments as no-nonsense, tough	5	Women's view on male behaviour and masculinity and female behaviour and femininity in the workplace
Being discouraged to take on a job in a male work environment	1	
Being used to helping out at a young age	2	
Both parents started as employee and worked their way up	1	
Expresses ambition to be more than secretary	2	
Expresses being "one of the guys" during education, youth, adolescence and early adulthood	7	
Expresses being similar in character to father	4	
Expresses being similar in character to mother	1	
Expresses that to her, her upbringing was not particularly girly (no dolls, no make-up)	4	
Expresses that working outside of the home has been impressed as a value during upbringing	1	
Expresses the strong desire to keep working outside of the home	1	
father deceased	1	
Father deceased when respondent at young age	1	
Father employed full time	2	
Feeling the need for further intellectual development	2	
Female friends are employed in healthcare or teaching	1	

Having a chronically ill parent	5	
Having a parttime job during adolescence	4	
making a positive impression on male manager during first job	5	
Mother being responsible for both running the household singlehandedly and working outside of home	3	
Mother not employed outside of the home	1	
mother temporarily suspended work when children were growing up	3	
Mother working as caregiver (nursinghome)	3	
Mother working parttime	5	
Parents being very straight-forward in ensuring that all children receive the same treatment and chances during childhood and adolescence	3	
parents expressing concern with regard to amount of work/hours/pressure taken on	3	
Parents expressing explicit trust in judgement	3	
Parents had clear and strict rules	6	
Parents recognizing and stimulating social and verbal talents	1	
Parents urging the need to be (financially) independent	8	
Perceives father as important example in life	5	
Played outside a lot when young	2	
Realising that an unfinished further education hinders ambition	3	
Remembers both parents working when growing up	8	
Started doing accounts for the family business at an early age	1	
Stresses the importance of affirming someones good performance	2	
stresses the importance of high expectations for personal growth (to become better than oneself)	5	
Stresses the importance of speaking out about expecting more than just good enough	2	
Stressing the importance of facts & arguments	5	
wanting to leave the small community in which they grew up	3	
Was active in top-level sports (handball)	1	
Was raised at a farm	3	