



"Wie zich het snelst kan aanpassen aan waar de markt naartoe gaat, zal succesvol zijn", zegt Nadine Crauwels, president van Sandvik Coromant. (Foto : LDS)

NADINE CRAUWELS

“Zo creëer je een carrière zonder die zelf te zoeken.”

Vorig jaar deze tijd werd ingenieur mechanica Nadine Crauwels (1971) uit Koningshooikt president van Sandvik Coromant, wereldleider in gereedschappen voor de verspanende industrie. Ze is de eerste ‘buitenlandse’ op die post. Het van oorsprong Zweedse bedrijf telt 8.000 werknemers en is actief in 130 landen. Sandvik Coromant is deel van de Sandvik Machining Solutions, één van de drie business gebieden van Sandvik, een verticaal geïntegreerde engineering groep die met 43.000 medewerkers voor 8,7 miljard euro aan producten en oplossingen toelevert aan de mijnbouw, engineering, automotive, energie, bouw en luchtvaart.

DOOR LUC DE SMET

Vroeger zou ik die job nooit aangenomen hebben. Ik dacht: hoe interessant kan het zijn? Van ver af kan je echter niet goed inschatten wat die baan inhoudt. Maar door stap voor stap in dit bedrijf te groeien en dan uiteindelijk die taak op te nemen, maak je de opdracht eigen en breder dan die aanvankelijk maar lijkt”, zegt Crauwels. “Ik zie het managementaspect maar zit ook nog in ‘the field’ met het technische luik vermits voor ons innovatie een grote drijfveer is. Het is écht interessant. Er is ook zoveel om naar toe te werken. Naast de ‘psychologie’ (hoe mensen te motiveren en te inspireren?) is er ook het trekken van de lijnen in de steeds toenemende complexiteit van de business.”

Nog niet zo lang geleden ging die business of goed, of slecht. Nu gaat het tegelijk hier goed en daar minder. “De grootste uitdaging vandaag is de flexibiliteit. De markt groeit. Hij kan enorm hoog reiken of diep vallen. Hoe bereid je je daarop voor? Wie neem je mee op die reis? Je moet ‘adaptief’ zijn. Wie zich het snelst kan aanpassen aan waar de markt naartoe gaat, zal succesvol zijn. Dat vergt echter dat je ten allen tijde weet waar je staat. Dat adaptieve, ‘creatieve’ zoeken intrigeert me, bezorgt me vreugde en energie. In deze job vind ik eigenlijk terug wat me als kind ook al dreef.”

Tomboy wordt groot

Moeder keek uit naar een meisje. Maar met één oudere broer werden meccano en autootjes haar ding. Begrijpen hoe dingen in mekaar steken, een driver. Als een heuse ‘tomboy’ ging ze voor het actievere spel. “Heel gewoon.” In de Latijn-Griekse droomde ze weg in mythen en sagen maar uiteindelijk koos ze toch voor wiskunde. “Ik hield

“Ik was vaak de eerste vrouw die ergens binnenkwam.”

Nadine Crauwels, president van Sandvik Coromant

van de toegepaste wiskunde, het creatief oplossen van vraagstukken en het gevoel er iets extra in te brengen, en technisch tekenen. Perspectieven en doorsnedes.” In de vrije uren: tekenschool, turnen, volleybal,... Na de middelbare studies dacht ze aanvankelijk nog ‘piloot’ te studeren, maar toen het er écht op aankwam, werd het kiezen tussen wiskunde (“Wellicht omdat mijn beide ouders in het onderwijs stonden.”) en ingenieursstudies. Het werden de laatste.

“Mijn eerste twee universiteitsjaren aan de KULeuven, waren zeer theoretisch en ‘hard’. Concrete toepassingen en projectwerk, die ik tof vond, kwamen pas later aan bod in de technische jaren.” Onderweg, achter de hoek, bij bus- en trambouwer Van Hool, deed ze een optimalisatieproject voor lasersnijden in platen. Haar thesis in 1994 handelde over ‘additieve’ technologie: stereolithografie. Daarvoor ging ze in de leer bij het nog jonge Materialise dat toen in het aangelegen incubatiecenter huisde. Makkelijk dicht bij de deur. “Naderhand denk je ‘wat een opportuniteit, toch’. Maar ook: ‘we zijn ondertussen een kwarteeuw verder.’ De realiteit toont hoe lang het duurt vooraleer de industrie nieuwe technieken opneemt.” Industrialisatie is een sleutelaspect voor succes en marktleiderschap

Aan de univ koos ze ook voor het vak psychologie. Dat ‘menselijk’ aspect vond ze eveneens bij Materialise dat zich toen vooral op medische toepassingen toelagde. “Hoe kan je techniek benutten zodat het een menselijke ‘value added’ heeft? Ik had het gevoel daar een zinvolle bijdrage te leveren. Dat interesseerde me wellicht meer dan de technologie op zich. Dat is ook wat me in de huidige opgave zo fascineert: een gereedschap heeft geen meerwaarde tenzij het op de beste manier ingezet wordt, en dat is opnieuw de toegevoegde waarde die verstopt is in de kennis en ervaring van medewerkers in de industrie.”

Open horizons

En dan ben je klaar voor de arbeidsmarkt. “Op dat ogenblik komt alles tegelijk op je af. Ik wou een eigen leven opbouwen, een gezin,... Ik was helemaal niet bezig met een carrière.” Haar eerste baan begon als een vakantiejob in de tandheelkundige afdeling van het hospitaal in Leuven. Men zocht iemand om een machine te bouwen die vermoeidheidstesten op tandheelkun-

dige vullingen zou doen. Drie maanden werden snel een jaar. “Daarna wou ik iets waar ik verder kon doorgroeien.” Ze landde bij het WTCM, nu Sirris, waar ze projectwerk en onderzoek in de verspaning combineerde met consultancy. Het waren de hoogdagen van hogesnelheidsverspanen, milieuvriendelijk verspanen,... In het consultancyluik kon ze haar ding kwijt.

“Terugkijkend merk ik dat ik mijn job altijd voorbij de oorspronkelijke beschrijving trok en ontwikkelde. Waar de deur openstond, vloede ik zo door naar verder en wist ik meer te brengen dan men me aangaf. Blijkbaar heb ik ‘ruimte’ nodig. Geef me de doelstelling, de richting,... en zo overstijg je jezelf. Als je iemand zegt 200 m ver te lopen, dan loopt die 200 m. Maar niet verder. Terwijl je toch wel verder kunt. Een ‘open horizon’ is hoe ik mezelf aanstuur. Dat is ook hoe ik anderen vandaag probeer te motiveren. Je hoeft ze niet te dicteren. Als mensen écht iets willen, en hun sterktes en competenties kunnen/mogen toevoegen, presteren ze geen 100, maar 120 of 140 procent.”

Tijdens haar ‘consultancyperiode’ bracht ze ook twee kinderen ter wereld. De balans tussen gezin en werk functioneerde goed. “Daarvoor moet je een partner hebben die hierin meegaat en je de kansen geeft om een carrière uit te bouwen. We zetten een taakverdeling neer die niet door iedereen te vatten is. Maar daarzonder lukt het niet.”

Vijf jaar later... “misschien wil ik nu toch wel een andere job. Bij consultancy heb je het gevoel nog vrij academisch bezig te zijn. Tegelijk zie je wat er nog allemaal gebeuren moet. Zou ik niet naar de privé oversteken?” Toelevancier Sandvik Coromant, waarmee ze een vrij goede samenwerking had, vroeg haar in de verkoop te komen. “Dat is toch wel een hele mannenwereld. WTCM was ‘veiliger’... Ook voor hen was het de eerste keer dat ze een vrouw in sales namen. Ook zij waren onzeker over hoe de markt zou reageren.” Na veel wikken en wegen, en enkele serieuze gesprekken trok ze in 2000 naar Sandvik Coromant als Sales Engineer and Training responsible for Sandvik Coromant Benelux.

Jij bepaalt je eigen grenzen!

“Aanvankelijk bediende ik de regio Antwerpen. Als je daar toen de deur van een atelier opendeed, hingen de naaktposters van de grond tot het plafond.” Klanten testten haar al eens “maar ik kon laten zien dat ik mijn vak kende.” Anderzijds diende ze niet alleen te verkopen aan bestaande klanten maar ook nieuwe klanten aan te trekken. “Ik hoefde helemaal niet op zoek. Mijn klanten brachten nieuwe klanten aan ‘want jij hebt mij geholpen, dus’. Waarschijnlijk omdat ik niet de doorsnee verkoper was. Ja, ik was vaak de eerste vrouw die ergens binnenkwam.”

“Sandvik is een reuzenfirma. Ik had toen geen besef hoe groot precies. Ik vond het fenomenaal toen ik voor het eerst uitgenodigd werd op het hoofdkwartier in het Zweedse Sandviken.” Tot dan toe was haar wereld beperkt tot het Vlaamse land. “Mijn managers openden daarmee een deur die tegelijk mijn netwerk en visibiliteit vergrootte.” Ze kreeg verschillende trainingsopportunities. “Daarmee kon ik dan weer bepaalde, grotere projecten aan en verdiepte ik mijn kennis van het bedrijf. Ik werd regelmatig om mijn mening gevraagd. Dat triggerde dan weer nieuwe ideeën. Zo creëer je een carrière zonder die zelf te zoeken.”

“Heel veel hangt af van het management. Het is helemaal niet evident te groeien zonder een open en ondersteunende leiderschapsstijl”, zegt Crauwels. Ze wijst naar Thomas Carlberg, de Zweedse manager in Zaventem die haar naar Zweden stuurde, vaak haar mening kwam vragen en haar ook het volgende meegaf: “Vergeet nooit dat jij je eigen grenzen bepaalt.”

“Zo’n aanpak is exact wat je nodig hebt. Waarom zou je je horizon niet vergroten? In die spirit probeer ik vandaag ook te handelen en te zijn.” Stilaan groeide haar job Europeser. “Een van mijn opdrachten bestond er in te bekijken hoe we onze nieuwe produc-

“Hoe kan je techniek benutten zodat het een menselijke ‘value added’ heeft? Dat interesseerde me wellicht meer dan de technologie op zich”, zegt Nadine Crauwels over haar thesis bij Materialise. (Foto : LDS)



ten op een meer synergetische wijze konden introduceren in Europa in de plaats van land per land.” Zo belandde ze in Zwitserland. Van Product Support and Introduction Manager Region Europe werd ze Coromant Manager Switzerland.

Balans vinden en van ‘leadership award’ naar president

Op 31 december kreeg ze het aanbod. In april is ze er gestart met een contract voor drie jaar. Het gezin verhuisde in de zomer naar Zwitserland. De kinderen waren toen 9 en 11. Hun reactie: ‘Mama, na drie jaar gaan we toch terug!’ Voor hen was alles inderdaad nieuw. Op de internationale school werd les gegeven in het Engels. Op de speelplaats werd Duits gesproken... “Na 2,5 jaar vroeg het werk te blijven. En de kinderen: ‘kunnen we niet verlengen?’ Vandaag kiest mijn dochter, die in Zwitserland studeert, voor de dubbele nationaliteit. Mijn zoon studeert in de VS. Het grootste deel van hun leven woonden ze in Zwitserland.” Ongelooflijke levenservaringen, niet altijd makkelijk maar onbetaalbaar.

Haar man gaf zijn werk op en volgde haar. “De eerste vier maanden zocht hij er geen werk maar nam alles thuis voor zijn rekening. Dat gaf mij vleugels.” Later ging hij er wel aan de slag. Doorheen haar verschillende functies bleven ze er wonen. “Het gezin wou blijven,



Nadine Crauwels: “Blijkbaar heb ik ‘ruimte’ nodig. Geef me de doelstelling, de richting,...” (Foto : LDS)

... dus ging ik meer reizen. Je probeert steeds de balans te vinden door veel te spreken en samen te beslissen.” Een succesformule.

Eenmaal per jaar reikt Sandvik Coromant een ‘leadership award’ uit. “Ik kreeg die in 2013. Plots besepte ik dat wat ik deed, mensen motiveren en inspireren, door veel meer collega’s ook werkelijk gezien werd dan ik zelf dacht. Dat was een belangrijke bevestiging voor

me.” Dat jaar werd ze vice-president EMEA. Vorig jaar in mei kreeg ze het aanbod ‘president’ te worden van Sandvik Coromant.

“Leadership vergt ook zien hoe de business te runnen in de toekomst. Je moet vooruitdenken en er tegelijk voor zorgen dat de resultaten er vandaag zijn. Het gaat om prioriteiten leggen. De ‘duale’ spanning tussen ‘nu’ de juiste beslissing nemen voor de toekomst.” ■

IoT: wie zet de toon?

“We zijn actief met hightech draaien, boren, frezen, inserts of wisselplaten en opspangereedschappen in een vrij traditionele industrie,” zegt Nadine Crauwels, president van Sandvik Coromant. “Het is een perfecte omgeving om de horizon te vergroten en nieuwe wegen in te slaan met sensoren, met closed loops, adaptieve en autonome systemen... Het verhaal van Industrie 4.0 en IoT vergt dat je met enorm veel data kunt omgaan. Maar het is niet omdat je als toeleverancier die weg op trekt dat partners en klanten, wereldwijd, even snel kunnen mee evolueren. De verspanende wereld kent verschillende tempo’s. Hoe betrek je je klanten in het nieuwe verhaal? Wie dat kan, zal succesvol zijn. Het betekent niet dat de operatie van de klant onmiddellijk perfect moet zijn. Veeleer gaat het om een aanpak waarmee je stapsgewijs cruciale elementen introduceert die klanten kunnen vatten en in hun operatie integreren en een meerwaarde brengen. Soms is ‘less’ more’. Daarin kunnen wij niet alleen een leverancier zijn maar ook een partner. We streven er dan ook naar onze eigen productie eenheden als showcases te ontwikkelen. Het gaat er tegelijk om zo concreet mogelijk de voordelen voor de klant te kunnen aanstippen. Je begint hier immers aan voor jezelf, niet omdat alle anderen het doen.”