



# 'IK WIL GRAAG DAT HET BETER WORDT'

Al ruim 30 jaar zit **Hannie Kroes** in leidinggevende functies, nu bij maakbedrijf SKF. Als ze één ding in die tijd heeft geleerd, is het wel dat mensen aanspreken moeilijk is én blijft. Maar het is wel hard nodig, zegt ze. 'En als het te gortig wordt, mag je ook best je emoties laten zien.'

**Z**e drinkt heet water. Geen thee, maar heet water. 'Dat schijnen de monniken in Azië ook te doen. Heet water is beter dan koud water.' Aan Hannie Kroes merk je meteen: ze is geen ceo zoals de meeste anderen. Alweer meer dan 4 jaar is ze de hoogste baas bij de Nederlandse afdeling van SKF, wereldmarktleider in asafdichtingen, (kogel-) lagers en smeermiddelen. In totaal werken er zo'n 50.000 mensen voor het Zweedse bedrijf, onder wie zo'n 500 in Nederland, maar 'we hebben hier wel een van de kroonjuwelen', zoals Kroes het noemt: het wereldwijde research- & developmentcentrum, waar 33 nationaliteiten aan innovatie werken, is gevestigd in Nieuwegein. Daarnaast zijn er ook nog vestigingen in Enschede en Ridderkerk. 'En we hebben hier het beste bedrijfsrestaurant van heel SKF', zegt ze lachend. 'Van wok tot vegetarische gerechten. Want er komt hier van alles...'

#### VAN FIETS TOT FÖHN

SKF is zo'n technisch bedrijf waarvan je de producten dagelijks gebruikt, zonder het te beseffen. 'Onze lagers zitten overal in, van je föhn tot je koffiezetapparaat, je fiets, je auto, je kunt het zo gek niet bedenken. Tot in windmolens aan toe. De grootste lager die we ooit gemaakt hebben, had een doorsnee van iets van 6 meter. Die heeft in zo'n boorkop gezeten waarmee tunnels worden geboord. We gaan zelfs zover dat op onze site staat: het enige dat niet draait om onze lagers, is de wereld zelf.'

#### SPOOKBEELDEN

Kroes was er zelf als leidinggevende vroeg bij. Op haar 25<sup>ste</sup> kreeg ze haar eerste managementverantwoordelijkheid. We zijn nu ruim 30 jaar verder. En één van de dingen die ze geleerd heeft in die tijd, >

## 'IK ERVAAR STEEDS MEER DAT JE ECHT IETS TERUGGEEFT ALS JE MENSEN FEEDBACK GEEFT'

naar eigen zeggen, is mensen aanspreken. 'Dat is heel belangrijk. Maar in de praktijk gebeurt het veel te weinig. Dat is volgens mij het grote probleem in veel organisaties: we laten te veel lopen. Maar als je elkaar duidelijk de waarheid vertelt, gaat de productiviteit omhoog. Dan ben je af van al die aannames, al die spookbeelden, van al dat overbodige verlies van energie. Mensen denken van alles, maar checken zelden hetgeen er gezegd wordt. Maar ik denk dat mensen zich *happier* en veiliger voelen als ze weten hoe de vlag ervoor staat. Als ze weten wat er van ze verwacht wordt.' Niet dat ze altijd de juiste snaar weet te raken, geeft ze meteen toe. 'Maar ik krijg wel steeds meer gevoel voor wie ik tegenover me heb.' Ze spreekt met zachte, warme stem. Vergis je echter niet, zegt ze. 'Ik hoor vaak dat ik een keiharde ben, al denk ik zelf dat ik vooral duidelijk ben. Als je tegen mensen zegt: dit kan beter, dat is vaak nog wel tot daaraan toe. Maar als je dan ook

### SKF, GROOT IN KOGELLAGERS

De Svenska Kullagerfabriken AB is wereldmarktleider in kogellagers, smeermiddelen en asafdichtingen. Onder de vleugels van dit Zweedse bedrijf, dat al bestaat sinds 1907, is onder meer ook Volvo ontstaan en opgegroeid. Het succes is onder meer voortgekomen uit een patent op de kogellager uit 1907. In 1912 telde het bedrijf al 21.000 medewerkers, een eeuw later was dat gegroeid tot bijna 50.000 wereldwijd. SKF is nu onder meer bekend als leverancier aan Ferrari's Formule 1-team. Het bedrijf is al ruim 100 jaar actief in Nederland. Er zijn 4 vestigingen, waar in totaal zo'n 500 mensen werken. De hoofdvestiging staat in Nieuwegein, waar ook de recent sterk uitgebreide internationale R&D-afdeling is te vinden. Hier vinden zo'n 350 onderzoekers emplooi.

nog acties met ze afsprekt en hen daar ook aan houdt, tja, dan wordt het voor veel mensen een ander verhaal. Maar ik doe dat wel, altijd. Want ik wil wel graag dat het beter wordt. Ik voel me daarbij ook heus niet altijd comfortabel, hoor. Maar ik heb iets van: we zitten hier om te leren. Dat drijft mij. Eruit halen wat erin zit. Dat drijft me dus ook af en toe over dat oncomfortabele heen. Omdat ik denk: ja, Hannie, we doen het voor het hogere doel. Voor de goede zaak.'

### ANGST

Als manager komt ze bij medewerkers ook angst tegen, zegt ze. Omgaan met die angst is volgens haar een van de grootste uitdagingen voor leidinggevend. 'Een concreet voorbeeld: ik sprak ooit een man aan op zijn functioneren. Hij was midden 50, maar reageerde geschokt: zo was hij nog nooit aangesproken. Ik vroeg: wat gebeurde er dan in je vorige werk? Hij zei: niets. Geen beoordelingsgesprekken, geen functioneringsgesprekken, niets. En toen zei ik: nou, ik doe dat wel. Volgens mij kun je beter. En volgens mij kun je veranderen. Daarvan was hij helemaal over zijn toeren. Zijn eerste reactie was toen: ja, maar ik ben toch kostwinner... Daarover was ik dan weer verbaasd. Ik had het toch helemaal niet over ontslag gehad? Dat was helemaal niet aan de orde. Ik zei: ik zit hier niet om mensen te ontslaan, ik zit hier om ervoor te zorgen dat eruit komt wat erin zit. En jij kunt beter, volgens mij.'

Als je nooit een gesprek over je functioneren krijgt, bouw je vanzelf zulke angsten op, is haar overtuiging. 'Die man zei toen: ja, ik weet eigenlijk ook niet precies wat mijn functie inhoudt. Waarop ik zei: nou, dan beginnen we daarmee, met dat te beschrijven. Toen was het ook helder voor iedereen.'

Het is ook als manager belangrijk van je eigen angsten af te komen, merkt ze. 'Ik begin steeds meer te ervaren dat je echt iets teruggeeft als je mensen feedback geeft. Eerst zat ik misschien nog meer in het ego-tijdperk, ik wilde zelf ook nog zonodig scores. Maar nu ik wat ouder ben, merk ik dat het makkelijker wordt dingen terug te geven. Ik zeg niet dat alle managers wat ouder moeten zijn, maar het helpt om te denken: hé, daar zit een

mens tegenover me, daar zit heel veel in, maar dat komt er niet helemaal uit. Dan ga je misschien makkelijker het gesprek aan.'

### BENOEM DE VERBETERING

Nog een belangrijke les, zo leerde ze over de jaren: benoem de verbetering die je ziet. 'Zeg tussendoor af en toe: hé dit viel me op, dit is nou precies wat ik bedoel. Dat is nog wel een dingetje, omdat je als manager zoveel aan je hoofd hebt en vaak meer geneigd bent te signaleren wat niet goed gaat dan wat wel goed gaat. Maar het is zó belangrijk om wel die goede dingen op te merken en ze ook te benoemen. Dat motiveert zoveel meer.' En voorbereiding, dat helpt, zegt ze, om met moeilijke situaties om te gaan. 'Als ik verrast word, kunnen de gevoelens opspelen. Dan gaat het instinctief, en niet altijd even fraai. Ik heb dat eens gehad, in een vergadering, waarbij een collega me *en plein public* afviel. Toen schoot ik uit mijn slof. Achteraf bleek dat trouwens ook waardevol, omdat iedereen toen even zag dat ik ook niet altijd *in control* ben en gewoon menselijke neigingen heb. Zeiden ze: zo, die kant van jou hebben we nou ook eens gezien... Het was destijds misschien niet professioneel. Maar het heeft wel laten zien dat ik ook geraakt word door dingen. En daarmee word je dus heel benaderbaar. Ik denk dat mensen dat best mooi vonden. Je moet het ook niet elke keer doen. Mensen willen ook een stabiele manager. Maar als het je te gortig wordt, af en toe je emotie laten zien, dat is prima, denk ik.' Het grootste compliment dat ze ooit kreeg, kwam van iemand met wie ze daarvoor enorm 'in de heg' had gelegen. 'Ik kwam haar een paar jaar later tegen en toen zei ze: het was af en toe heel moeilijk met je, omdat je dingen zo bespreekbaar maakt. Maar ik heb bij jou wel veel geleerd. En dat was voor mij de meest waardevolle werkervaring in mijn leven. Kijk, dan ben ik best trots.'

### GEEN NACHTMERRIES

De angst om mensen aan te spreken, is ze in de loop der jaren wel kwijtgeraakt, zegt ze. Wel denkt ze na over hoe haar gedrag impact kan hebben bij de ander. 'Als leidinggevende kun je zeggen: zo moet het. En je doet het ook maar zo. Maar dat is



### VIA STAPLES EN KLUWER

Hannie Kroes (1960) is sinds 2014 *company director* en *country manager* bij SKF. Kroes kwam er begin 2012 binnen als HR-directeur, na een lange loopbaan in managementadviesfuncties bij bedrijven als Essent, Vitens, EnergieNed, KEMA, het COA en Ymere. Ze begon haar carrière als management assistent bij Kluwer, waarna ze bij Staples haar eerste eigen management-ervaring opdeed. Sinds 2 jaar is Kroes ook 1 van de 12 *board members* van FME, de ondernemersorganisatie voor de technologische industrie.

te kort door de bocht natuurlijk. Aan de andere kant wil ik me ook weer niet als coach opstellen. Dat vind ik een andere rol. Ik probeer te focussen op het resultaat. Dit is wat moet gebeuren, hoe gaan we daar komen? Ik leg ook uit waarom ik iemand aanspreek. Niet om iemand nachtmerries te bezorgen, maar om dingen te verbeteren. En ik heb gelukkig nog nooit ziekmeldingen gehad na zulke gesprekken.' ■

*Dit is de tweede in een serie interviews over hoe managers hun medewerkers aanspreken en feedback geven. Meer info: [mt.nl/aanspreken](http://mt.nl/aanspreken)*