

NEELIE KROES

JE BENT ZELF JE INSTRUMENT

Oud-minister van Verkeer en Waterstaat, Eurocommissaris



V

an Forbes tot Opzij, de lijstjes zijn zonneklaar: Neelie Kroes is een machtige vrouw. In haar eerste termijn als Eurocommissaris beboette ze bedrijven als Microsoft en liet ze zien dat er met de Europese mededingingswetten niet te spotten valt. Dat ze een vechtersmentaliteit heeft, beaamt Steely Neelie: 'Vechten en iets willen bereiken. Dat hoort bij elkaar.'

Een rij hemelsblauwe eu-vlaggen markeert het Berlaymontgebouw in Brussel waar de Europese Commissie zetelt. Na een grondige veiligheidscontrole aan de poort leiden lege, anonieme gangen naar het werkvertrek van Eurocommissaris Neelie Kroes. Fauteuils van Van Gispén en een paar felle schilderijen geven het verder koele vertrek kleur. Het interview begint op de minuut nauwkeurig en loopt geen seconde uit. Uit alles blijkt: de tijd van Kroes is schaars en het succes komt haar niet aangewaaid. Niet dat ze klaagt over de werkdruk. Klagen? Dat werkwoord kent ze niet. Desgevraagd zet ze wat feiten op een rij. 'Als het meezit, ben ik de tweede helft van de avond thuis, dus rond een uur of tien.' En: 'Ik lees en wandel graag, maar ik kom er bijna niet aan toe.' Met een groot portret aan de rechterzijde van het bureau houdt een kleindochter haar oma gezelschap in de uren die ze in deze kamer doorbrengt.

Vul je rugzakje met zo veel mogelijk onderwijs en ontwikkeling

Vechten en iets willen bereiken. Dat hoort bij elkaar

Wat wilt u uw twee kleindochters meegeven?

'Vul je rugzakje met zo veel mogelijk onderwijs en ontwikkeling zodat je wat er ook gebeurt in je leven, niet afhankelijk bent. Je weet nooit of de prins op het witte paard bij je blijft. Kies voor iemand omdat je bij die persoon wilt zijn. Natuurlijk ben je voor een deel afhankelijk van je omgeving en de mensen om je heen. Maar het is belangrijk dat je in principe met je eigen rugzak door het leven kunt.'

Waardoor bent u zo succesvol?

'Als ik terugkijk op mijn leven, en dan met name mijn werkende leven, lijkt het allemaal heel gepland. Maar dat is het niet. Mijn loopbaan is gevormd door een stuk geluk maar vooral ook door het pakken van mogelijkheden. Het is niet zo dat er op de deur wordt geklopt en de mogelijkheden je kant en klaar worden aangeboden. Nee, de uitdaging is je ervan bewust te zijn dat je in de meeste gevallen zelf aan zet bent om mogelijkheden te pakken. Mijn leefregel is dat je zelf je instrument bent. Je zult signalen moeten opvangen, jezelf actief moeten opstellen en je ervan bewust moeten zijn dat je op het juiste moment keuzes maakt. Als je een jaar later zegt: nu ben ik wel geïnteresseerd in die baan, dan is het vaak te laat. Timing is essentieel. Achteraf is er meer lijn in mijn leven te ontdekken dan ik ooit had gedacht. Dat start in het milieu waar mijn wieg stond. Dat is zo bepalend voor mij geweest.'

Ubent dochter van een Rotterdamse transportondernemer. Kunt u meer vertellen over dat milieu?

'Ik werd al jong geconfronteerd met initiatief nemen en kansen pakken, maar ook met afzien, bloed, zweet en tranen. Daar heb ik mijn vechtlust, mijn niet opgeven en niet piepen mentaliteit vandaan. Maar die kordaatheid heeft ook negatieve consequenties, het is niet alleen maar plus, er zitten ook minnen aan vast. Daarvan moet je je bewust zijn. Op basis daarvan moet je keuzes maken en zoals ik al zei: dat moet je op het goede moment doen.'



De uitdaging is je ervan bewust te zijn dat je in de meeste gevallen zelf aan zet bent om mogelijkheden te pakken

Wanneer leerde u dat?

'Ik herinner me dat ik een keer thuiskwam van de middelbare school. Ik gooide een schooltas vol boeken in de hoek omdat ik kwaad was op een docent. Hij had in mijn ogen iets verkeerd gedaan, een repetitie onjuist beoordeeld of zo. Waarop mijn vader zei: "Je verliest wat. Raap je tas op." Ik was nog steeds kwaad en dacht: Heb je niet gehoord dat ik een probleem heb? Maar mijn vader bleef rustig. "Het helpt niet als je je boeken in een hoek gooit. Voor mij hoeft je niet naar school toe. Als je dat liever wilt, gaan we wel een baantje voor je zoeken." Ik werd als tiener op die manier geconfronteerd met de consequenties van mijn geklaag. Ik begreep dat ik beter de situatie kon beïnvloeden waarover ik ontevreden was dan op te geven. Ik wilde geen baantje, ik wilde mijn school afmaken.'

Kroes maakte haar school af en studeerde vervolgens economie in Rotterdam. Ze begon haar politieke carrière in 1970 als gemeenteraadslid in Rotterdam en schoof daarna steeds een positie dichterbij de macht: Tweede Kamerlid, staatssecretaris, minister en in 2004 trad ze aan als Europees Commissaris voor Mededinging. Om belangenverstremming tegen te gaan, gaf ze haar vele commissariaten en bestuursfuncties op en verkocht ze haar aandelen. Later zegde ze zelfs toe ook in de toekomst geen functies bij bedrijven meer te zullen bekleden. Na een wat stroeve start in Brussel bewees ze al in de eerste weken dat het haar ernst was met de mededinging in Europa. Ze dwarsboomde een fusie van de Portugese nationale gas- en elektriciteitsproducenten GDP en EDP. Met pittige boetes waarschuwde ze ook in de jaren daarna hele bedrijfstakken dat kartelvorming niet loont. Momenteel strijdt ze in haar tweede termijn als Europees Commissaris voor de Digitale Agenda voor een nieuwe zaak: elke Europeaan digitaal in 2013.

Waar komt uw vechtlust vandaan?

'Het gevoel dat je zelf mee wilt bepalen wat er opgepakt moet worden, zat er bij mij als kind al in. Ik nam initiatieven en wilde de leiding nemen. En als je de leiding wilt nemen en je ideeën hebt over hoe je het wilt,

Als ik niet in mijzelf geloof, hoe kan ik dan verwachten dat iemand anders dat wel doet?

moet je vechten. Vechten en iets willen bereiken, dat hoort bij elkaar.' Niet dat Kroes ongenaakbaar is. 'Ik realiseer me erg dat je partijen en een heleboel andere mensen nodig hebt om te realiseren waar je voor wilt gaan. Je kunt mij ook best overtuigen, maar wel aan de hand van argumenten. Als iemand zegt: Nu ben ik aan de beurt, vind ik dat onvoldoende.'

Is dat vechten leuk?

'Ja, hoor. Ik kan best van het vechten genieten. Het geeft voldoening als je je doel bereikt. Ik ben er bijvoorbeeld trots op dat duidelijker is geworden waarom we mededinging in Europa zo belangrijk vinden. Dat consumenten in Europa dankzij het werk van mijn voorgangers en van mij, ervan uit kunnen gaan dat de prijzen lager zijn en dat de kwaliteit beter is. Dat komt doordat er meer competitie is.' Keuzevrijheid en onafhankelijkheid lijken kernbegrippen. In haar eigen leven, maar ook in wat ze voor de Europese burgers wil bereiken. In de presentatie van de Digitale Agenda spreekt Kroes over de winst van een digitale infrastructuur waarop alle Europeanen aangesloten zijn. 'Is het niet geweldig dat je als oudere langer zelfstandig kunt blijven wonen omdat er meer digitale mogelijkheden zijn? Is het niet geweldig om met je kinderen en kleinkinderen te kunnen skypen, waar ze ook wonen?'

Mijn ouders waren erg down to earth. Ik kan me niet herinneren ooit een compliment te hebben gehad

Hoe vonden uw ouders het dat uw carrière zo voorspoedig verliep?

'Mijn ouders waren erg down to earth. Ik kan me niet herinneren ooit een compliment te hebben gehad. Dat zou slecht voor mij kunnen zijn. Complimenten kunnen je arrogant maken. Ik heb alleen vastgesteld dat toen ik het ouderlijk huis na het overlijden van mijn ouders opruimde, mijn moeder vele krantenknipsels over mij had bewaard. Het bleek dat ze mijn carrière volgde. Mijn ouders zijn dus ongetwijfeld trots geweest, al lieten ze dat nooit merken. Ik heb nog een broer en



Ik heb ook meer van mijn fouten geleerd dan van mijn successen. De lijst met fouten is ook langer dan de lijst met successen

een zus. Als we als gezin bij elkaar waren, maakte carrière helemaal niets uit. Zij waren even geliefd als ik. En zo hoort het ook.'

Uleerde veel in uw jeugd, vertelde u net. Welke lessen hebt u naderhand geleerd?
'Ach ja, het hele leven is één les. Het klinkt misschien een beetje "Zangeres zonder Naam", maar het is wel zo. Ik heb ook meer van mijn fouten geleerd dan van mijn successen. De lijst met fouten is ook langer dan de lijst met successen. En zo zit denk ik elk mensenleven in elkaar.'

Van welke fout hebt u geleerd?
Kroes zegt niets. Haar glimlach maakt duidelijk dat ze daar liever niet over spreekt. Ze wil wel vertellen dat bij haar heus niet alles van een leien dakje ging: 'Wat voor mij een belangrijke ontwikkeling is geweest – en dat gelooft niemand – is dat ik eigenlijk een heel verlegen kind was dat heeft moeten leren te communiceren om te bereiken wat het wilde. Ik moest studenten toespreken en later de gemeenteraad en Tweede Kamer. Dat ging echt niet vanzelf. Ik had een heleboel vlinders in mijn buik. En dat is ook goed. Als je geen vlinders meer in je buik hebt, doe je het te veel op de automatische piloot. Ook als ik nu speeches houd, probeer ik dat met enthousiasme en inspiratie te doen. Mensen moeten niet het idee hebben dat ik met een droog lijstje ben gekomen.'



Een belangrijke reden waarom vrouwen niet doorstoten naar de top is hun onzekerheid. Waarover bent u wel eens onzeker geweest?
'Vrouwen in Nederland moeten aan hun onzekerheid werken. Mijn boodschap aan hen is: ook als je niet 100 procent zeker bent dat je zult slagen, zul je stappen in je loopbaan moeten zetten. Je leert nu eenmaal veel van risico's nemen en op je gezicht gaan. Dat is niet erg. Mannen nemen veel meer risico's en die dekken elkaar. Dat zouden wij ook meer moeten doen. Ikzelf ben niet onzeker. Nooit geweest. Als ik niet in mijzelf geloof, hoe kan ik dan verwachten dat iemand anders

dat wel doet? Ik dacht op een gegeven moment: ik geloof niet in het eeuwige leven dus als ik nu niet probeer op de volgende trein te komen, lukt het niet meer. Natuurlijk groeit je zelfvertrouwen meer naarmate je merkt dat de risico's die je neemt goed uitpakken. Het klopt ook dat ik niet meer zo belangrijk gevonden hoeft te worden. Dat krijg je als je ouder wordt. Er hoeven niet per se bloemen bij. Maar ik ben natuurlijk nog steeds ambitieus.'

Hoe neemt u beslissingen?

'Mijn ervaring is dat de eerste gedachte die bij me opkomt eigenlijk de beste is. Als ik nadenk voor ik een beslissing neem, als ik ga wikken en wegen, constateer ik vaak achteraf dat ik gewoon had moeten doen wat mijn eerste ingeving mij vertelde. En dat is intuïtie, gecumuleerd met ervaring. Weet u, ik ga nooit met de pest naar mijn werk. Nooit. Het belangrijkste is dat je plezier blijft houden in wat je doet.' Even later gaat een blije lach over haar gezicht: 'Ik ben grootmoeder van twee kleinkinderen en dat vind ik het leukste van wat ik nu doe. Het is enig. We skypen elk weekend met elkaar. Even op de koffie gaan, kan niet omdat mijn zoon met zijn gezin aan de westkust van de Verenigde Staten woont.'

U hebt twee huwelijken achter de rug. Wat hebt u daarvan geleerd?

Een stilte. 'Beantwoorden andere gesprekspartners dit soort vragen wel? Natuurlijk hebben wij van elkaar geleerd, maar meer kan ik daar niet over zeggen. Misschien word ik oud.' Na een denkpauze: 'Het is verwonderlijk dat een huwelijk een leven lang standhoudt. Je ontwikkelt je allebei en bent nog niet de persoonlijkheid die je later wordt. Een verbintenis, of dat nu een huwelijk is of samenwonen, daar lever je een heleboel vrijheid voor in. Daar moet dus veel tegenover staan. Lange tijd was dat bij mij ook het geval, dat kan ik met volle overtuiging zeggen, tot het boek uit was. Nu prefereer ik mijn leven op deze manier.'

Het belangrijkste is dat je plezier blijft houden in wat je doet