

Rondetafelgesprek over Europees Leiderschap IN DE KOFFIECORNER WORDEN KNOPEN DOORGEHAKT

Op uitnodiging van het ROI Centre for Public Leadership en PM kwamen vier Europese ambtenaren op maandagochtend 16 januari in Brussel bijeen. Zij wisselden met elkaar van gedachten over het thema Europees leiderschap. Sociale vaardigheden blijken belangrijker te zijn dan kennis.

FOTO'S MARK WEEMEN

LEIDERSCHAP > Integriteit en eerlijkheid, antwoordt David Walker op de vraag welke eigenschappen het meest belangrijk zijn voor een manager die werkzaam is bij een van de Europese instellingen. De andere drie deelnemers aan het rondetafelgesprek knikken instemmend. 'Als je iemand bedriegt, word je daar nog tientallen keren op teruggepakt,' beaamt Henne Schuwer. 'Het hebben van een visie is eveneens belangrijk,' voegt Janet Pitt er aan toe. Koos Richelle kan zich ook vinden in integriteit en eerlijkheid als belangrijkste eigenschappen voor een leidinggevende in de Europese bureaucratie. Maar communicatie en geduld zijn wat hem betreft minstens zo belangrijk.

De vier managers hebben een lijstje voor zich waarop zeven kerncompetenties van Europese leiders staan (zie kader op pagina 35). Het ROI Centre for Public Leadership heeft deze benoemd na uitgebreid onderzoek in de 25 lidstaten. 'Als je wilt overleven in de Europese Unie dien je over engelengeduld te beschikken,' licht Koos Richelle, directeur-generaal van het EuropeAid Co-operation Office van de Europese Commissie, toe. 'Niets in Europa kan morgen worden gedaan. De tijdhorizon in Brussel is achttien maanden.' De bijbehorende, door het ROI onderscheiden competentie, is strategisch perspectief. In Brussel een belangrijk onderdeel van sociale vaardigheden. Dat juist dit een belangrijk wapen is voor Europees leiderschap deelt David Walker, directeur van de European Administrative School, ten volle met Richelle. En de Brit kan het weten, want hij loopt al meer dan dertig jaar in Brussel rond. Het andere punt dat Richelle noemt, communicatie, is wat Walker betreft cruciaal. 'De vraag is alleen,' zegt hij, 'wát we dan communiceren.'

Uitblinken

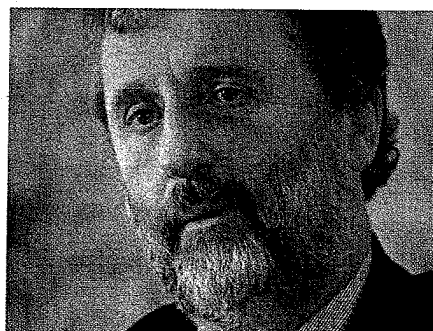
Het verval is het er over eens dat de kloof tussen de EU en de burgers groot is. Heel groot. Een van de oorzaken hiervan is dat het Brusselse ambtenarenapparaat in geen enkel opzicht een afspiegeling is van de Europese samenleving. Het zogeheten concours, het toelatingsexamen dat ambtenaren moeten afleggen voordat ze überhaupt op een baan bij de EU kunnen solliciteren, is theoretisch zo zwaar dat alleen de beste ambtenaren dit halen. Volgens Henne Schuwer, plaatsvervangend permanent vertegenwoordiger (PV) van Nederland bij de EU, bestaat er bij de Europese instellingen dan ook een cultuur waarin uitblinken centraal staat. 'De ambtenaren hier in Brussel zijn gewoon beter dan de ambtenaren die in de lidstaten werken.' Maar door het aantrekken van de beste jongetjes van de klas wordt de kloof tussen Europese ambtenaren en burgers alleen maar groter. Juist hier is een taak weggelegd voor de Europese leiders, menen de vier deelnemers aan het ronde tafelgesprek.

Uit hun opmerkingen blijkt dat ze daar weinig fiducia in hebben. 'Toen ik twintig jaar geleden voor het eerst in Brussel kwam werken, waren we iets aan het opbouwen. Er was een plan,' memoreert Schuwer. 'Het Europa van nu is slechts een gegeven. Een visie ontbreekt.' Regeringsleiders van de lidstaten moeten volgens Richelle de richting aangeven waar de EU nu naar toe moet. 'Het maakt niet uit wie het doet, als het maar gebeurt,' aldus Richelle. 'Geef ons een politiek idee en committeer je daaraan.' Volgens Schuwer en Richelle verschuilen nationale bewindslieden zich nog veel te vaak achter Brussel. 'Dan zeggen ze dat ze er niets aan kunnen doen, dat Brussel het besloten heeft,' zegt Richelle. 'Maar ze waren er zelf bij. Ze moeten hun verantwoordelijkheid nemen, juist nu.'

Henne Schuwer ■

'Het Europa van nu is een gegeven. Een visie ontbreekt'

Henne Schuwer (52) is sinds 2002 plaatsvervangend permanent vertegenwoordiger van Nederland in de Europese Unie. Hij is al vanaf 1978 in dienst van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Schuwer heeft niet alleen op het departement in Den Haag gewerkt (als plaatsvervangend directeur Europese Integratie en plaatsvervangend directeur Politieke Zaken), maar is veelvuldig in het buitenland geweest. Zo werkte hij op de Nederlandse Ambassade in Vietnam, India en de Verenigde Staten. Schuwer was al eerder bij de PV in Brussel werkzaam: tussen 1984 en 1988 was hij er eerste ambassade-secretaris.



■ Koos Richelle

'Regeringsleiders moeten hun verantwoordelijkheid nemen, juist nu'

Koos Richelle (57) is directeur-generaal van het EuropeAid Co-operation Office van de Europese Commissie. Zijn DG adviseert de Commissie bij de verdeling van de meer dan zeven miljard euro die de EU jaarlijks aan ontwikkelingshulp uitgeeft. Richelle is sinds mei 2001 in dienst van de Europese Commissie, aanvankelijk als directeur-generaal Ontwikkelingshulp en sinds 2003 in zijn huidige functie. Voordat hij naar Brussel verhuisde is Richelle op verschillende departementen werkzaam geweest: Buitenlandse Zaken, Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Volksgezondheid, Welzijn en Sport en Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.



Janet Pitt

'DG's vergeten nogal eens dat ze moeten samenwerken'

Janet Pitt (53) is directeur personeelszaken bij het directoraat-generaal Personeel van het Europees Parlement. Haar standplaats is Luxemburg. De Engelse Pitt is sinds 1976 werkzaam bij het Europees Parlement. De eerste vijf jaar als vertaler en vervolgens bewerkte ze tien jaar lang de vertalingen uit het Frans, Duits, Italiaans, Portugees en Spaans. Via het secretariaat-generaal van het parlement, waar Pitt adviseur personeelszaken was, werd ze juli vorig jaar benoemd in haar huidige functie.



David Walker

'Communicatie is cruciaal. De vraag is, wat we dan communiceren'

David Walker (55) is directeur van de European Administrative School (EAS). Deze instelling is in 2005 in het leven geroepen en verzorgt onder meer introductietrainingen voor ambtenaren die in de Brusselse bureaucratie gaan werken. Ook geeft de EAS managementtrainingen. De Brit Walker is al sinds 1973 in dienst van de Europese Commissie. Onder meer bij het directoraat Informatie, Communicatie, Cultuur en Audiovisueel beleid, maar ook als hoofd van de afdeling die trainingen verzorgde.



Netwerkcapaciteiten

Ambtenaren die in Brussel willen werken, worden vooral geselecteerd op kennis. 'Maar met de groei van 6 naar 25 lidstaten is het beschikken over goede vaardigheden steeds belangrijker geworden,' constateert Schuwer. 'Ook in de Commissie is een Commissaris die goede sociale vaardigheden heeft veelal effectiever en invloedrijker dan iemand die uitzonderlijk intelligent is.' Als voorbeeld noemt Schuwer de Fransman Jacques Barrot, vice-voorzitter van de Europese Commissie en verantwoordelijk voor vervoer. 'Zijn invloed ontleent hij vooral aan zijn voortreffelijke netwerkcapaciteiten.' Managers moeten er volgens hem op uit, naar de koffiecorner. 'Dat geldt ook voor de regeringsleiders in de Europese Raad,' schetst Schuwer. 'Soms is er een aantal lidstaten dat een bepaald issue niet zo belangrijk vindt. Hoe krijg je die dan mee? Dat gebeurt in de koffiecorner.' Richelle vult zijn landgenoot aan: 'De kennis hebben we, de vraag is: hoe overtuigen we de anderen?' Walker: 'Ambtenaren in Brussel moeten in staat zijn te netwerken. Zaken voor elkaar krijgen, en dan niet via de officiële kanalen.'

Walker wijst erop dat samenwerken in de Brusselse bureaucratie

complex is. 'Met 25 verschillende talen en culturen is het lastig met je collega's een team te vormen.' Richelle herkent dit wel. 'De verticale kolom moet doorbroken worden. DG's ruziën te veel met elkaar.' Dat heb je ook in het Europees Parlement, vertelt Janet Pitt, die daar al bijna dertig jaar werkzaam is. 'Het is een uitdaging voor de managers de medewerkers eraan te helpen herinneren dat ze deel uitmaken van een geheel,' zegt de Britse. 'De DG's van de acht directoraten-generaal vergeten nogal eens dat ze moeten samenwerken met de collega's een deur verderop.' Ook Schuwer heeft dergelijke ervaringen. 'DG's vechten als honden en katten.' Volgens de plaatsvervangend PV moeten de Commissarissen op zo'n moment interveniëren. Op Richelles DG komen de directeuren elke week bij elkaar. 'We spreken dan vooral over het management en hoe we dat kunnen verbeteren,' zegt hij. Niet alleen voor zijn DG, maar ook voor de ambtenaren daarbuiten heeft hij nog een advies. 'We moeten veel meer naar de rest van de wereld kijken,' meent Richelle. 'Niet alleen op Europa focussen, maar onszelf een plek geven in het midden van de wereld. Als we dat niet doen dan is er voor Europa sowieso geen toekomst.' <

EUROPEES LEIDERSCHAP

Het ROI Centre for Public Leadership heeft in de 25 lidstaten onderzoek gedaan naar Europees leiderschap. Centraal stond de vraag wat een manager in de publieke sector moet doen, weten en laten zien om effectief te handelen in de Europese bureaucratie. Uit het onderzoek zijn zeven kernkwaliteiten voor Europees leiderschap gedestilleerd. Ambtenaren moeten open-minded, innovatief, integer en resultaatgericht zijn en over sociale en organisatorische vaardigheden en kennis beschikken. Het rondetafelgesprek van 16 januari wordt nog gevolgd door een symposium in Den Haag in april (zie www.pm.nl en www.public-leadership.nl).

