

Onderhandeltips [interview](#)

Mensen onderhandelen heus niet alleen op het werk, stelt Heidi Nieboer. Ze doen het juist ook daarbuiten: met hun kroost, buren of vrienden. Via haar boek geeft ze de kennis door die ze opdeed als eerste fulltime politieonderhandelaar van Nederland.



Heidi Nieboer: 'Onderhandelen is niet het overhalen van de ander. Ga op zoek naar het gezamenlijk doel.'

tekst **Isabel Baneke**
foto **Bram Petraeus**

T elkens vliegt dezelfde reactie haar oren in. 'Zelf hoef ik eigenlijk nooit te onderhandelen.' Op feestjes, het schoolplein of aan de

toog, Heidi Nieboer kent inmiddels de beelden die haar werk oproept. "Het woord 'onderhandelen' wordt door veel mensen gekoppeld aan diplomatieke overleggen en complexe deals."

Volgens Nieboer, die als onderhandelingsexpert van de politie jarenlang werd ingezet bij crisissituaties in binnen- en buitenland, behelst de term veel meer dan dat. "Denk ook aan het uitzoeken van een keuken met je partner, het kiezen van een restaurant voor een diner met vrienden, of het afstemmen van een taakverdeling met collega's. Onderhandelen is een alledaagse activiteit en iedereen doet het, al dan niet bewust."

Zelf onderhandelde Nieboer vandochtend nog. In het kantoor aan haar nieuwe huis in de bossen van Leusden rept ze vol zelfspot over de discussies die ze weleens voert met

Biografie Heidi Nieboer

Heidi Nieboer (1968) groeide op in het Drentse Peize en trad in 1988 in dienst bij de politie. Na verschillende leidinggevende functies te hebben gehad, groeide ze uit tot **de eerste fulltime politieonderhandelaar** in Nederland, bij de Dienst Speciale Interventies van de Landelijke Eenheid.

In 2011 behaalde ze haar diploma voor de Australische masterstudie Police Negotiation, waarna ze **gedragswetenschapper en docent** werd aan de Politieacademie.

In 2017 verliet ze de politie en ging ze voor zichzelf aan de slag. Nieboer geeft nu **onderhandelstrainingen** aan het bedrijfsleven, de overheid en het onderwijs. Ze woont met haar gezin in Leusden.

Op het werk, in het café, thuis op de bank: iedereen onderhandelt, iedere dag

haar twee tienerdochters. “Ook gesprekken over het opruimen van slaapkamers zijn onderhandelingen. Een onderhandeling is in essentie een gesprek waarin je het met de ander eens wilt worden, waarin je iets van een ander gedaan wilt krijgen. En soms verlopen die gesprekken soepel, soms stroef. Zelf ga ik thuis geregeld de mist in.”

Succes stoelt bij onderhandelen deels op talent, geef de vijftiger toe. “Toch heeft het veel meer te maken met het beheersen van specifieke technieken en principes, dan met geluk, persoonlijkheid of omstandigheden.” Zo heeft ze haar eigen onderhandelvaardigheden flink opgeschroefd in de 29 jaar dat ze bij de politie werkte. Nieboer kwam in actie bij pogingen tot zelfdoding en verdachten die zichzelf hadden gebarricadeerd. Ze bevrijdde ontvoerde Nederlanders in oorlogsgebieden en was een van de onderhandelaars bij de gijzeling in de Rembrandttoren in 2002, toen achttien mensen met de dood werden bedreigd.

“Ik vond onderhandelen dermate interessant, dat ik uiteindelijk ben uitgegroeid tot de allereerste full-time politieonderhandelaar in Nederland.” Onderhandelen met terroristen was haar specialisme. “Spannend en leuk werk, waarmee ik in 2012 ben gestopt. Met een peuter en kleuter thuis voelde het niet langer goed om continu af te reizen naar gevaarlijke landen. Sindsdien geef ik trainingen in onderhandelen, leiderschap en gespreksvoering.”

Nu wil Nieboer haar kennis en ervaringen graag met een breder publiek delen. Samen met haar vriendin en voormalige collega Marjolein Smit-Arnold Bik, leidinggevende bij de politie, schreef ze een boek met de titel *We komen er wel uit*. “Het zijn de verlossende woorden die ik als politieonderhandelaar altijd hoopte te horen. Mijn doel was dat gegijzelden vrij kwamen, er geen levens verloren gingen, ik de situatie onder controle kreeg. Daarvoor zijn vaardigheden nodig die iedere ouder, docent, buurman – iedereen eigenlijk – goed kan gebruiken. Met het boek hopen we dat allerlei lastige gesprekken wat minder ingewikkeld worden.”

Vorige week werd een landsbestuur gevormd door PVV, VVD, NSC en BBB. Het akkoord liet maandenlang op zich wachten. Wat viel u op aan de onderhandelingen?

“Kort door de bocht gezegd: ik zag veel ego’s.” Nieboer lacht. “Maar

ook allerlei befaamde onderhandelstechnieken. Zo paste onder meer Wilders meermaals de ‘geven-en-nemen’-strategie toe. Het probleem was dat zijn onderhandelingspartners wisten dat hij steeds dingen weggaf die voor hem onbelangrijk waren, waardoor zij niet bereid waren water bij de wijn te doen op de kernthema’s.

“Politieke onderhandelingen kunnen knap ingewikkeld zijn. Zo moeten de partijleiders tijdens de gesprekken continu rekening houden met hun achterban, ze kunnen niet zomaar een andere kant op. Van tevoren moeten ze precies weten wat hun onder- en bovengrens is, hoe ver ze kunnen gaan met toezeggingen. Want worden ze later teruggefloten en moeten ze gemaakte afspraken terugdraaien, dan kan dat toekomstige onderhandelingen schaden.

“Voorbereiding is de sleutel tot succes bij onderhandelen, ook buiten Den Haag. In elk boek over onderhandelen wordt dat benadrukt. Toch wordt een goede voorbereiding in de praktijk vaak vergeten. Er wordt geen tijd voor gemaakt, mensen vertrouwen op hun ervaring en intuïtie. Mijn advies is om je te verdiepen in de persoon aan de andere kant van de tafel, vooraf valkuilen en kansen te analyseren en je strategie niet pas tijdens het gesprek te bepalen. Uren hoeft dat echt niet te duren. Sterker nog, als politieonderhandelaar had ik vaak maar een paar minuten om me voor te bereiden.”

Uw boek is gestoeld op zes principes en staat tjokvol praktische tips. Welke valkuil komt het vaakst voor?

“Onderhandelen wordt geregeld verward met het voeren van een debat. In mijn trainingen leg ik de deelnemers vaak een fictieve casus voor. Ik splits de groep in twee en leg uit dat hun bedrijf een bepaald bedrag heeft vrijgemaakt voor een goed doel. In de opdrachtbeschrijving van clubje A wordt Giro 555 genoemd, de andere helft van de deelnemers wordt gewezen op een kleinschalig project in Afrika. De fictieve eis van de directie is dat het bedrag niet wordt gesplitst, maar volledig naar één goed doel gaat.

“Zonder uitzondering bedenken de twee groepjes daarop allerlei redenen waarom het geld aan ‘hun’ doel moet worden gedoneerd, en ontstaat er een levendige uitwisseling van argumenten. Van écht luisteren is geen sprake, zie ik telkens weer. Vragen worden er amper ge-

steld. Het lijkt of beide clubjes alleen aandacht hebben voor hun eigen goede doel en de ander willen overtuigen van hun ‘gelijk’, er ontstaat een debat in plaats van een onderhandeling.

“Onderhandelen is niet het overhalen van de ander. Ga op zoek naar het gezamenlijk doel en de onderliggende behoeftes van de ander. Wie weet bestaat er bijvoorbeeld een ander goed doel dan Giro 555 of het Afrikaanse project, dat betrouwbaar én kleinschalig is en dus aan de wensen van allebei de groepjes voldoet. Debatteren is enkel een optie wanneer je niet maalt om de relatie met de ander. Bij een onderhandeling ga je op zoek naar de win-win of een compromis.”

Is dat niet hetzelfde?

“Die vraag krijg ik vaker. Het antwoord is nee. In een win-win-situatie zijn beide partijen tevreden. Stel dat je dochter naar een feest gaat dat om twee uur ‘s nachts is afgelopen. Zij wil om drie uur ‘s nachts thuis mogen komen, zelf had je half één in gedachten. Een oplossing kan zijn dat je je kind uiteindelijk om twee uur ophaalt met de auto. Dan kan zij net als haar vriendinnen tot het einde van het feest blijven, waar het haar om ging. En weet jij dat je kind niet in het holst van de nacht door de stad moet fietsen, de onderliggende zorg van jou. Win-win.

“Bij een compromis krijgt juist niemand volledig zijn zin. Je kunt weliswaar samen door, maar niemand is helemaal tevreden. Dat is dan ook de reden om dat resultaat niet altijd na te streven.”

Voor een politieonderhandelaar lijkt het compromis me sowieso geen optie.

“Bij een gijzeling van vier mensen kon ik inderdaad niet zomaar zeggen: ‘Laat er maar twee vrij en dan krijg je de helft van het losgeld’. In dat soort gevallen moet je vaak op zoek naar een alternatief. Je wil de gijzelnemer laten inzien dat dit niet de juiste oplossing is, waardoor hij naar buiten wil komen, ook al weet hij dat hij wordt gearresteerd.

Nieboer haalt een voorbeeld aan. “Begin 2000 werd ik afgestuurd op een situatie in Amsterdam. In een woning stond een man met een samoeraizwaard te zwaaien, hij dreigde zichzelf daarmee te doden. Zijn zontje stond naast hem. Met een broodmes in de hand, het jongetje wilde zijn vader nadoen. Hartverscheurend.

“Aanvankelijk verliep het contact

met de vader moeizaam. Hij beval me niet dichterbij te komen, zei ons niet nodig te hebben. Langzaam kreeg ik hem aan de praat. Deze man bleek zijn vrouw te zijn verloren, net als zijn baan. Zijn huis dreigde hij kwijt te raken. Hij maakte zich enorme zorgen over de toekomst van zijn kind. Uiteindelijk wist ik hem te stoppen door hem een alternatief voor de dood te bieden. Ik heb de vader gewezen op instanties die hem konden helpen zijn leven weer op de rit te krijgen.”

Dat klinkt makkelijker gezegd dan gedaan. Hoe kwam u achter de wortels van zijn wanhoop?

“De kunst bij onderhandelen is vaak om meer te luisteren dan te praten. Ook daarvoor zijn tactieken. Laat stiltes vallen, vat steeds samen wat de ander je vertelt en vraag daarop door. Onderbreek de ander niet, moedig de ander met ‘gehum’ aan verder te praten en luister eveneens naar wat er juist niet wordt gezegd.

“Geduld is ook bij onderhandelen een schone zaak. Duik niet meteen de inhoud in, het allerbelangrijkste is dat je verbinding maakt. Laat me duidelijk zijn: als politieonderhandelaar heb ik nooit onderhandeld met iemand met wie ik ook een biertje zou willen drinken. Toch probeerde ik me altijd te verdiepen in de ander, al stond ik tegenover een gevaarlijke crimineel. Bij onderhandelen draait alles om de dialoog, het opbouwen van vertrouwen en een band.

Nieboer geeft toe dat het open deuren lijken. “Toch is het lastiger dan je denkt, al helemaal als het een spannend gesprek is of als je zelf ook emotioneel betrokken bent. Ondanks mijn jarenlange ervaring lopen ook mijn eigen onderhandelingen lang niet altijd vlekkeloos. Vraag maar aan mijn kinderen. Maar ik kan meestal wel verklaren waarom een gesprek misliep. Met de lessen uit het boek in het achterhoofd kunnen onze lezers dat voortaan ook, hoop ik. Oefening baart kunst.”



We komen er wel uit, Heidi Nieboer en Marjolein Smit-Arnold Bik, Spectrum; 280 blz. €22,99

‘De kunst bij onderhandelen is om meer te luisteren dan te praten’

‘Zelf ga ik thuis met mijn pubers geregeld de mist in’

Heidi Nieboer