

INTERVIEW

‘Vaak willen we direct naar de inhoud, maar emoties hebben altijd voorrang’

Bestuurlijke en maatschappelijke organisaties hebben steeds vaker te maken met polarisatie in de samenleving. Hoe blijf je toch in gesprek met je achterban, én maak je het verschil? Voormalig politieonderhandelaar Heidi Nieboer geeft advies.

Dit artikel is geschreven door [Nadia Ezzeroili](#)

Gepubliceerd op 17 juli 2025, 17:00



Bron Linelle Deunk / de Volkskrant

Heidi Nieboer (57) was een van de onderhandelaars bij de gijzeling in de Rembrandttoren. Nieboer is nu trainer en coach, en geeft workshops in binnen- en buitenland.

De donkere oogjes van het jongetje – hij kon niet ouder dan 7 of 8 jaar zijn – staan nog altijd in haar geheugen gegrift. Voormalig politieonderhandelaar Heidi Nieboer werd jaren geleden bij een crisissituatie ingezet om de wanhopige vader van het jongetje tot zinnen te laten komen. Vanaf een afstand zag ze de man met een samoeraizwaard tegen zijn buik gedrukt staan, het jongetje deed hem na met een

broodmes. Toen ze tijdens het onderhandelen dichterbij mocht komen, keek ze recht in de ogen van het kereltje. ‘Hij stond half verscholen achter het been van zijn vader’, zegt Nieboer. ‘En zijn blik zei: ik ben loyaal aan mijn vader, maar alsjeblieft, help mij.’

Uiteindelijk wist ze de vader te kalmeren en kon het jongetje bevrijd worden uit zijn hachelijke situatie. Maar voor Nieboer zijn dat altijd heftige situaties: wanneer kinderen erbij betrokken zijn.

Ontvoeringen in het buitenland, gijzelingen in Nederland, pogingen tot zelfdoding: Heidi Nieboer kwam dertien jaar lang in actie als onderhandelaar namens de politie. Tegenwoordig zet ze haar ervaring en expertise in als coach en trainer in onderhandelings technieken en leiderschap. Daarnaast schreef ze met Marjolein Smit-Arnold Bik het boek *We komen er wel uit*, over de basisprincipes voor succesvolle gespreksvoering.

Wanneer is een gesprek of onderhandeling ‘geslaagd’ te noemen?

‘In ons boek behandelen we zes uitgangspunten. Het eerste en belangrijkste: verbinding maken. Of het nu tijdens een gesprek is met een ouder op school, een publiek debat of een demonstratie; je zult altijd eerst een band moeten opbouwen voordat je impact kunt maken. Vaak willen we direct naar de inhoud, maar emoties hebben altijd voorrang. Die moeten echt eerst geadresseerd worden.’

Waarom kan het misgaan in een gesprek?

‘Door je emotioneel te laten gijzelen door je gesprekspartner of door je eigen emoties. Een gebrek aan voorbereiding is ook een klassieker. Vaak zie ik bij organisaties dat er veel nagedacht is over de inhoud met hele spreadsheets. Dan zeg ik: doe die laptop eens dicht, en denk eerst na over de invloed die jij hebt op de ander, want je bent je eigen instrument. Verdiep je ook in de ander: wat wil hij of zij en waarom? Daar kom je pas achter als je goed luistert. Maar luisteren wordt vaak gezien als zwakte. Terwijl het niet je dominantie ontkracht, maar juist je informatiepositie versterkt. Een effectieve onderhandelaar luistert 70 procent van de tijd. En wanneer je spreekt, zou een deel daarvan moeten bestaan uit het stellen van vragen.

‘Wees ook bewust van je triggers en je beperkingen. Toen Zelensky op bezoek was bij Trump, stond hij onder grote druk. Naarmate de druk op Zelensky werd opgevoerd sprak hij steeds slechter Engels en keek hij vaker naar zijn tolk. Als hij daar vooraf bij stil had gestaan, dan had hij vanaf het begin gebruik kunnen maken van een tolk.

Heidi Nieboer noemt drie vaardigheden die van belang zijn om een gesprek goed te kunnen voeren: luisteren, empathie tonen en nieuwsgierig zijn.

Hoe zit het met de beheersing van die vaardigheden in de Nederlandse samenleving?

‘Er is altijd een zekere mate van complexiteit en diversiteit in een samenleving. Maar hoe ingewikkelder het leven wordt, hoe meer mensen de neiging hebben om een kant te kiezen. En als docenten in het onderwijs beladen thema’s niet meer durven te

behandelen, dan is de polarisatie in de maatschappij al vergevorderd. Dat is ook niet heel gek: jongeren zien over het algemeen vooral korte en hevige debatten in de media en op sociale media, geen gesprekken tussen mensen die echt interesse in elkaar hebben. Een uitzondering is het programma *Zomergasten*, maar ik denk niet dat veel jongeren de concentratie hebben om een gesprek van drie uur uit te zitten.

‘Toch denk ik dat er nog wel een kentering komt, al vrees ik dat het eerst mogelijk extremer gaat worden. Dat zie je ook in het asieldebat. Het begon met rumoerige inspraakavonden, inmiddels vrezen burgemeesters rellen.’

Over de illegale grenscontroles bij de Duitse grens zei demissionair justitieminister David van Weel ‘begrip’ te hebben voor ‘de frustraties van betrokkenen’, maar riep op te stoppen met de controles. Hij zocht dus verbinding. Toch gingen ze door.

‘Ik weet niet of hij met de betrokkenen heeft gesproken, maar een eenzijdige boodschap is geen verbinding leggen - dat is een vorm van indekken. Bovendien is niet alles onderhandelbaar. Als bijvoorbeeld de illegale grenscontroles strafbaar zijn, dan heb je als overheid de verplichting om door te pakken. Als je niet ingrijpt, laat je als overheid zien dat je het tolereert en wordt het de nieuwe norm.

‘Soms kan het best zijn dat je een afweging moet maken tussen een beslissing maken voor de korte of lange termijn. Er zijn verschillende redenen te bedenken waarom je niet meteen ingrijpt, maar leg dan wel uit waarom je iets wel of niet doet.’

In de gemeente Coevorden zag de burgemeester af van opvang voor minderjarige vluchtelingen, ondanks intensieve gesprekken met bewoners en betrokken partijen. Waarom kwamen ze er niet uit, terwijl die gesprekken volgens de bestuurders goed verliepen?

‘Je moet altijd eerst ruimte geven aan emoties, maar ook hier had de overheid tegen de bewoners moeten zeggen: over de komst van de meisjes valt niet te onderhandelen, omdat we ons aan de Spreidingswet moeten houden. Vervolgens vraag je: hoe gaan we ervoor zorgen dat die meisjes zich hier veilig en welkom voelen, en wat hebben jullie nodig om daar onderdeel van te kunnen zijn? Dáár zit de onderhandelingsruimte.

‘Wat er denk ik fout ging in Coevorden, is dat de gemeente zich heeft laten gijzelen door alle emoties en zichzelf niet als instrument heeft ingezet. Ik ben dus benieuwd hoe ze zich hebben voorbereid, want daar heb ik niets over gelezen.’

‘Ik zie het ongemak wel vaker bij bestuurlijke organen en maatschappelijke organisaties. Ze vinden het lastig om door te drukken en niet iedereen tevreden te stellen.

Dan draaien ze erom heen, bang om de verbinding te verliezen. Maar je hebt pas iets te winnen als je je aan een simpele regel houdt: hard durven zijn op de boodschap, maar zacht zijn op de persoon.

‘Dat is ook altijd de werkwijze van politieonderhandelaars: de daad is niet goed en gelijktijdig ben ik heel benieuwd hoe het zo ver is gekomen en naar de beweegredenen. Hier zit ook het verschil tussen empathie en sympathie: ik ben heel nieuwsgierig naar de mens en zijn denkbeelden, maar ik hoef het niet met die persoon eens te zijn en hetzelfde te voelen of te denken. Dat kan dus naast elkaar bestaan.’