

# Gedrag heeft groot effect op resultaat onderhandelingen

**Nog even en de collegeonderhandelingen gaan weer beginnen. De neiging bestaat om snel naar de onderhandelingstafel te rennen en ervoor te zorgen dat je coalitiepartner wordt. Daar ligt immers de macht. Vervolgens moeten zoveel mogelijk verkiezingsbeloftes worden verzilverd, zeker als men de grootste partij is of veel gewonnen heeft. Maar hoe handig is het om het onderste uit de kan te halen? En hoe stel je je op aan de onderhandelingstafel als je de kleinste partij bent en eigenlijk niet nodig voor een meerderheid in de raad?**

door Carmen Boersma

Mr. C.T. Boersma is eindredacteur van Bestuursforum

‘Een goede onderhandelaar weet waar hij voor staat. Hij weet wat zijn fractie belangrijk vindt, kent zijn mandaat. Hij weet ook met wie hij praat, wat de tegenpartij belangrijk vindt. Dat is bepalend voor zijn strategie.’ Aan het woord is Trudy Veninga. Zij is trainer bij het Steenkampinstituut en geeft de training *Collegeonderhandelingen*. Zij is tevens fractievoorzitter en lijsttrekker in Uithoorn. Zij weet maar al te goed hoe lastig collegeonderhandelingen zijn. ‘Ze zijn gecompliceerd omdat je als onderhandelaar met veel partijen tegelijk te maken hebt. Die kijken allemaal mee naar het resultaat en verwachten dat je hierover verantwoording aan ze aflegt. Het gaat dan om je achterban, de kiezers, de pers, je eigen fractie, de andere raadsleden, de burgemeester, ambtenaren enzovoorts. Het is geen één-op-één onderhandeling en dat maakt het speelveld zo complex.’

**‘Van rancuneuze mensen kun je vier jaar lang heel veel last hebben’**

## Lef

Veninga adviseert al ruim voor het begin van de onderhandelingen per beleidsveld vast te stellen wat je binnen wilt halen. ‘En stel van te voren je marge vast. Als je je speelruimte kent, kun je je flexibel opstellen tijdens de onderhandelingen. Inventariseer ook de programma’s van de andere partijen en maak een overzicht van wat zij belangrijk vinden. Dan weet je wat je ongeveer kunt verwachten. Onderhandelen is altijd een proces van geven en nemen. Maar je moet wel van te voren weten waar je wilt geven en waar nemen. Vaak wordt deze voorbereidende fase niet voldoende doorlopen. In de praktijk zie je dat men zich na de verkiezingen naar de onderhandelingstafel haast en vooral zijn best doet om bij de coalitie te horen. Daar ligt immers de macht. Maar daardoor vergeet men wel eens waar men nu eigenlijk voor staat.’

Ze waarschuwt vooral kleine fracties om zich niet blind te staren op coalitiedeelname en altijd goed voor ogen te houden waarop je wilt inleveren en waarop niet. ‘Natuurlijk is het lastig uitleggen aan je achterban als je niet meedoet, maar heb het lef om ‘nee’ te zeggen als je niet of nauwelijks iets van je eigen punten kunt realiseren. Als kleinste partij, en zeker als je niet echt nodig bent voor een meerderheid in de raad, is je grootste valkuil dat je teveel gaat inleveren in ruil voor een wethouderspost. Besef dat je in vier jaar niet heel veel kunt veranderen. Je speelruimte is beperkt, overschat niet wat je kunt bereiken. Als je tijdens de onderhandelingen niet voldoende kunt inbrengen wat jij belangrijk vindt, moet je je afvragen of je wel mee wilt doen. Want je moet na vier jaar wel terug naar de kiezer en moet je resultaten kunnen laten zien. Soms is het effectiever om dan in de oppositie te gaan.’

## Rancunes

Een ander aandachtspunt is volgens Veninga het investeren in de onderlinge relaties. ‘Dat gebeurt nu nog veel te weinig. Men focust zich tijdens de onderhandelingen teveel op het binnenhalen van punten en kijkt niet naar de persoonlijke relaties. Als een partij de grootste is en een leidinggevende rol toebedeeld heeft gekregen bij de onderhandelingen, zie je in de praktijk nogal eens een arrogante houding ontstaan. Men is er alleen op gericht om zoveel mogelijk verkiezingsbeloftes te verzilveren en vergeet naar anderen te luisteren. Maar realiseer je dat zo’n houding tegen je kan keren.’

## Interview Bestuursforum (opinieblad voor CDA bestuurders)

‘Partijen die het tegen jou moeten afleggen kunnen daar behoorlijk rancuneus van worden,’ waarschuwt ze. ‘En daar kun je vier jaar, of zelfs langer, last van hebben. Rancuneuze mensen kunnen je flink voor de voeten lopen. Je krijgt dan bijvoorbeeld een oppositie die stelselmatig ‘nee’ zegt op alle voorstellen en niet meer constructief wil meedenken. De debatten gaan ook heel moeizaam verlopen, en kunnen zelfs resulteren in het uitvechten van persoonlijke vetes. Ook al ben je de grootste partij en heb je op papier de meeste macht, haal niet het onderste uit de kan. Met arrogantie kun je veel krediet verspelen. Het gaat niet alleen om macht, het gaat ook om de binding met de andere partijen. Je moet een ander wat gunnen. Bij goede onderlinge relaties krijg je uiteindelijk altijd meer voor elkaar.’

### Onderhandelingsstijlen

Een goede onderhandelaar heeft niet één onderhandelingsstijl, maar laat deze verschillen naar gelang de situatie. Veninga: ‘Daarom is het ook zo ontzettend belangrijk dat je van te voren weet welke punten je nu echt wilt binnenhalen en welke minder belangrijk zijn. Dan weet je wanneer je je zin moet doordrukken of wanneer je kunt toegeven.’

Grofweg zijn er vijf onderhandelingsstijlen: doordrukken, meegaan, ontlopen, samenwerken en een compromis zoeken. Doordrukken doe je alleen als je een punt echt wilt binnenhalen of overtuigd bent van je standpunt. Bijvoorbeeld als het gaat om een bezuiniging die volgens jou absoluut moet worden doorgevoerd om een stabiele financiële situatie te krijgen. Doordrukken gaat echter meestal wel ten koste van de persoonlijke relaties. Het tegenovergestelde van doordrukken is meegaan, waarmee je weer krediet kunt opbouwen bij je onderhandelingspartner. Dit kun je je permitteren bij punten die voor jou niet zo van belang zijn. Soms is het goed om een zaak te ontlopen. Bijvoorbeeld als er ruzie is, kan het verlaten van de onderhandelingstafel een positief effect hebben. Ook onderwerpen waar je geen invloed meer op hebt of die voor jou niet belangrijk zijn, kun je beter maar laten voor wat ze zijn. Samenwerken is vooral van belang als de machtsverhouding in de coalitie min of meer gelijk is en partijen de onderlinge relatie goed willen houden. Onderling *commitment* kan er dan voor zorgen dat alle partijen op hun eigen punten maximaal kunnen scoren. Het compromis zoeken gebeurt vooral bij zaken waarvoor een redelijke oplossing goed genoeg is, het conflict matig belangrijk is of als het gaat om een tijdelijke oplossing.

Veninga realiseert zich dat het niet eenvoudig is om in de praktijk de verschillende onderhandelingsstijlen op het juiste moment toe te passen. ‘Je bent meestal een bepaald type onderhandelaar en het is moeilijk om je eigen stijl te veranderen. Maar wie zich goed realiseert dat zijn onderhandelingsstijl per situatie moet verschillen, zal merken dat zijn gedrag effectiever is.’

**‘Het gaat niet alleen om macht, maar ook om de binding met andere partijen’**

### Trucs

Aan de onderhandelingstafel zijn trucs niet weg te denken. Ze worden ingezet om de tegenpartij te manipuleren dan wel te intimideren om daarmee de eigen zin door te drukken. ‘Een bekende is manipuleren met informatie,’ zegt Veninga. ‘Je hebt altijd mensen die met grote stelligheid iets kunnen beweren. De tegenpartij wordt daardoor overrompeld en gaat mee met de oplossing. Achteraf blijken de zaken dan net iets anders te liggen, maar het besluit is dan al genomen. Ook moet je beducht zijn op partijen die een leidende rol bij de onderhandelingen hebben. Als je de leiding hebt, heb je de macht. Deze partijen hebben de neiging hun wil op te leggen aan anderen. Maar ga daar niet in mee. Haak niet zomaar aan bij de grootste partij, blijf bij je eigen punten.’

Het opvoeren van de druk is een andere truc om resultaat te forceren. Veninga: ‘Laat je niet opjagen door opmerkingen als ‘de pers staat al voor de deur’, ‘we moeten een besluit nemen’ of ‘mijn achterban wil nu resultaat zien’. Vaak is die haast helemaal niet nodig. Maar dergelijke opmerkingen kunnen in de praktijk de druk wel behoorlijk opvoeren. Ook door opmerkingen als ‘mijn achterban wil het nu eenmaal en ik kan dus niet anders’ moet je je niet laten intimideren. Vraag je steeds af hoe belangrijk een punt voor je is en of je hierin wilt meegaan of niet. Als het nee is, of je aarzelt, probeer dan te vertragen. Zeg dat je op een later tijdstip op dit punt wilt terugkomen, dat je ruggespraak wilt plegen. Hierdoor haal je de druk van de ketel. Wees ook beducht voor vage conclusies als ‘ik denk dat we elkaar aardig zijn genaderd’. Dat zijn van die opmerkingen waarvan je op het eerste gehoor denkt dat het klopt, maar vaak weet je achteraf eigenlijk niet wat er nu is afgesproken. Zorg daarom altijd voor duidelijke, heldere afspraken.’

Veninga hoopt dat onderhandelaars zich meer bewust worden van de invloed van hun gedrag op het verloop en resultaat van de onderhandelingen. ‘Sommige zetten hebben echt effect op de onderhandelingen. En soms zit het in kleine dingen.’

Vragen over onderhandelen? [info@depolitiekeschool.nl](mailto:info@depolitiekeschool.nl)