

1.

Van connectie naar impact

In mijn rol van politieonderhandelaar ben ik naar een incident gestuurd in De Pijp in Amsterdam. Er moet een man worden aangehouden die op dat moment bezig is zijn woning kort en klein te slaan. Hij levert gevaar op voor omstanders en voor zichzelf. Ook voor dit soort voorvallen wordt de inzet van de politieonderhandelaar vaak gevraagd.

Op het moment dat ik de straat in rijd zie ik overal huisraad en bouwmaterialen op de weg liggen. Ik hoor een harde brul en gelijktijdig komt er een deur het raam uit zeilen. Die komt met een klap aan de overkant van de straat terecht maar raakt gelukkig niemand. Het is één grote chaos; overal ligt rommel en veel auto's zijn beschadigd. Er zijn veel nieuwsgierige mensen op afgekomen, die door mijn collega's op afstand worden gehouden.

Ik hoef me niet lang af te vragen om welke woning het gaat: een grote, stevige vent staat te schreeuwen vanuit een raam op de eerste etage van een portiekwoning. De ramen van de woning zijn stukgeslagen. De commandant vertelt mij dat het om Ronnie gaat. Ronnie is een voormalig vechtsporter die aan de coke is geraakt. De commandant wil dat wij, als onderhandelaars, hem overhalen om naar buiten te komen. Voor het arrestatieteam is het lastig om hem te bereiken. Bovendien zullen wij, als die mogelijkheid er is, altijd kiezen voor de oplossing waar zo min mogelijk geweld aan te pas komt.

Ik ben benieuwd of we contact met hem kunnen krijgen; best spannend. Overduidelijk is Ronnie beresterk, onder invloed van drugs en volledig over de rooie. De deur die ik voorbij zag vliegen maakte toch

wel indruk. We bedenken hoe we contact gaan maken met Ronnie. Politieonderhandelaars maken altijd een bewuste keuze over de manier waarop ze contact leggen. Dit kan bijvoorbeeld telefonisch, face to face of misschien via de mail of een WhatsAppbericht. Dit is afhankelijk van wat je tot je beschikking hebt. We kiezen er – ondanks de gevaarstelling – bewust voor om face to face het contact met hem te leggen, zonder megafoon. Face to face geeft de beste mogelijkheid om een persoonlijk gesprek met de ander aan te gaan, omdat je elkaar kunt zien. Een megafoon schept afstand en een ongelijkwaardige positie: wij zouden dan weinig moeite hoeven te doen om ons verstaanbaar te maken, terwijl dat voor hem andersom lastiger zou zijn. Kortom: we hebben goed nagedacht over wat de grootste kans op contact biedt.

De buddy is de rechterhand van de eerste onderhandelaar: hij luistert mee, geeft tips wanneer nodig en heeft contact met de leidinggevende, zodat de eerste onderhandelaar zich volledig kan focussen op het gesprek. Samen met mijn buddy stap ik onder het rood-witte lint door en we zoeken een veilige plek waarvandaan we willen proberen om Ronnies aandacht te trekken. Ook onze opningszin hebben we goed voorbereid en zelfs met elkaar geoefend. We kiezen ervoor om alleen zijn naam te roepen om zijn aandacht te trekken. Dit maakt het persoonlijk. Bovendien zit Ronnie zo hoog in de emotie dat hij nog niet naar lange zinnen zal luisteren. Aandacht trekken is het eerste doel.

‘Ronnie!’ roep ik in de richting van de woning. Ronnie reageert niet, blijft schreeuwen en slaat met zijn blote vuist nog een raam aan diggelen. Daarbij verwondt hij zich behoorlijk, hij bloedt als een rund.

‘Ronnie!’ probeer ik nog eens. Dit keer reageert hij wel, maar anders dan wij hadden gehoopt...

‘Wat moet je, stoephoer? Rot op, teringwif, laat me met rust!’

Het klinkt misschien raar, maar we zijn wel blij met deze reactie. Dát hij op mij reageert is een teken dat hij contact met mij wil. Bovendien weet hij kennelijk dat ik een vrouw ben; stoephoer en teringwif lijken

toch echt voor een vrouw bedoeld. Blijkbaar heb ik toch zijn aandacht kunnen trekken.

Zodra er contact is gemaakt, wil je eigenlijk veel met hem bespreken. Geduld is echter een schone zaak, het heeft geen zin om meteen de inhoud in te duiken, het allerbelangrijkste is dat je echt contact maakt, dat Ronnie op je reageert.

Dit eerste contact leidt nog niet onmiddellijk tot verbinding, laat staan een goed gesprek. Ronnie blijft schreeuwen, schelden en met spullen gooien. Af en toe loopt hij de woning in, uit mijn zicht. Als ik hem dan roep, komt hij weer naar het kapotte raam en slingert ons nog meer kleurrijke verwensingen naar het hoofd. De commandant begint zijn geduld te verliezen en wil met het arrestatieteam naar binnen. Terwijl ik mij blij focussen op Ronnie, legt mijn buddy aan de commandant uit dat er wel sprake is van een zeker contact. Hij vraagt nog wat extra tijd om tot een echt gesprek te kunnen komen om uiteindelijk te bereiken dat Ronnie vrijwillig naar buiten komt.

Van contact naar connectie

Contact maken is de eerste stap

Het incident in De Pijp laat zien dat een gesprek alleen mogelijk is als je in staat bent om eerst contact te maken. Als Ronnie achter in de woning was gebleven en niet op mij gereageerd had, was er nooit sprake van contact geweest. Een gesprek is dan niet mogelijk, laat staan dat je echt een band kunt opbouwen of afspraken kunt maken.

Pieter, accountmanager van een groot internationaal bedrijf dat handelt in dranken, herkent dit in een heel andere context. Toen we met hem over onderhandelen spraken, zei hij meteen: 'Ik benader mensen altijd óf telefonisch óf in persoon om het eerste contact te maken. Nooit via mail. Daarna zorg ik ervoor dat ik ook echt in gesprek kom. Altijd eerst ervoor zorgen dat je een relatie opbouwt, anders kun je nooit goed onderhandelen. Investeer in je zakenrelaties, dat is cruci-

aal in mijn werk. Het is wel bepalend hoe afhankelijk je bent van iemand. Als je streeft naar een langdurige relatie benader je iemand anders dan als het om een eenmalig contact gaat.'

Na ruim een uur vloeken en tieren blijft Ronnie staan voor het raam en is hij voor het eerst een moment stil. Hij kijkt mij zelfs even vluchtig aan. Het contact was al gelegd, maar er is nu ook aandacht. Dit is voor mij het moment om te proberen hem echt te bereiken om te horen wat er aan de hand is.

'Ronnie, ik zie dat je behoorlijk bloedt, hoe kan ik je helpen?'

'Niemand kan mij helpen, dus jij ook niet!'

'Niemand kan je helpen...?' Ik laat een stilte vallen.

'Nee, niemand kan me helpen! Begrijp je dat dan niet? Dus rot op, laat me met rust!'

'Nee Ronnie, dat begrijp ik inderdaad niet. Zou je daar wat meer over kunnen vertellen?'

Het lijkt erop dat hij die vraag lastig vindt. Hij begint weer te schreeuwen dat het allemaal klote is en loopt weer uit beeld voor ons.

We zijn blij: er is een aanzet tot het maken van verbinding. Ronnie heeft ons informatie gegeven: hij heeft hulp nodig en hij denkt dat niemand hem die kan bieden. Een opening! Met kleine stapjes vooruit en soms weer een stap achteruit ontstaat er een dialoog.

We geven hem even de tijd om bij te komen en na een minuut of 5 roep ik weer 'Ronnie!' Al snel verschijnt hij weer bij het raam. Hij ijsbeert onrustig heen en weer.

'Ronnie, wat is er allemaal zo klote?'

'Ach man, alles. Alles. Weet je, die lui hebben mijn hele leven al verpest en nu dit!'

'Wie zijn die lui?'

'Ja, mijn ouders. Nou, zo wil ik ze niet eens meer noemen. Dat verdienen ze niet. Nooit zijn ze er voor me geweest. Nooit!'

'Je ouders zijn er nooit voor je geweest zeg je, en je zei net ook: "En nu dit!"' Ik laat weer een stilte vallen.

'Ja, nu flikken ze me dit. Ik heb gewoon recht op dit huis. Daar moeten ze met hun poten van afblijven. Ik ben vier maanden weggeweest en dan denk ik naar huis te kunnen. Dat is logisch toch, of niet dan!'

'Begrijp ik het goed dat dit jouw huis is?'

'Ja, toen ik wegging wel ja, maar die teringlijers hebben het verkocht. Teringlijers zijn het.'

Ronnie wordt wat rustiger. Hij begint wat minder vaak en hard te schreeuwen. Uiteindelijk wordt het ons duidelijk dat hij na zijn vechtsportcarrière in verkeerde kringen is beland. Hij is aan de drugs geraakt en brak in eerste instantie in auto's in en later ook in woningen om zijn verslaving te kunnen bekostigen. Hier was hij voor veroordeeld en de middag ervoor was hij weer vrijgekomen, nadat hij vier maanden had vastgezeten in de gevangenis. Het eerste wat hij had gedaan was feesten met zijn maten, wat leidde tot het weer gebruiken van veel drugs en alcohol. Toen hij daarna naar zijn huis wilde gaan om zijn roes uit te slapen, kwam hij erachter dat er andere mensen woonden. Het huis was eigendom van zijn ouders. Ronnie woonde hier al negen jaar, ondanks het feit dat hij altijd al een moeilijke relatie met zijn ouders had. Die relatie was er niet beter op geworden in de jaren dat hij drugs gebruikte en in de criminaliteit zat. In de maanden dat hij in de gevangenis zat, hadden zijn ouders blijkbaar besloten dat het genoeg was en hebben zij het huis verkocht. Ronnie is hier enorm boos over en heeft ook geen idee hoe het nu verder met hem moet als hij geen huis meer heeft.

Op een gegeven moment is Ronnie ervan overtuigd dat dit niet de beste oplossing is en hij geeft aan dat hij wel naar beneden wil komen, als hij dan niet aangehouden zal worden. Als politieonderhandelaars vertellen we altijd eerlijk dat hij wel wordt aangehouden en dat hij meegaat naar het politiebureau. Dan zorgen wij ervoor dat hij met de juiste mensen aan tafel komt om over onderdak te praten. Het puntje over de aanhouding blijft nog wel een issue.

'Ja, oké. Dan ga ik wel mee naar het bureau. Maar je luist me er toch

niet in, hè? Dan kom ik straks naar beneden en dan slaan jullie me met veel geweld in de boeien. Daar pas ik voor.’

‘Je bent bang dat we je met geweld aanhouden?’

‘Ja, dat zie je toch altijd. En wat moeten de burens wel niet denken als ik op mijn buik op de grond geboeid word en dan met veel kabaal afgevoerd?’

In de tussentijd had mijn buddy overlegd met de commandant en hebben wij toestemming* van haar dat wij als onderhandelaars Ronnie beneden op mogen vangen en dat hij dan rustig met ons mee kan lopen om de hoek van de straat, waar hij dan zonder geweld geboeid zal worden en in een busje gezet om naar het politiebureau te gaan. Dit is voor Ronnie geruststellend genoeg om zelf naar beneden te komen.

Dit blijft echter altijd een spannend moment: gaat hij het echt doen en houdt hij zich aan de afspraak dat hij rustig blijft? Uiteindelijk komt hij door het raam op de eerste etage naar buiten en klimt hij via een plantenrek aan de gevel naar beneden. Hier geeft hij mij, zoals afgesproken, een hand en lopen mijn buddy en ik met Ronnie naar onze collega's om de hoek. Al met al heeft het hele voorval ruim tweeënhalfuur geduurd.

De tweede stap is connectie; verbinding maken

George Kohlrieser is een voormalig politieonderhandelaar en huidig professor in Leiderschap en Organisatiegedrag. Ik interviewde hem in 2018 voor een artikel in het *Tijdschrift voor de Politie*. Hij zei: ‘Politieonderhandelaars zijn meester in het maken van verbinding.** Zelfs met mensen die ze niet aardig vinden, die mogelijk gevaarlijk zijn en die vaak in eerste instantie niet eens met hen willen praten. Hierbij draait alles om de dialoog, het opbouwen van vertrouwen en van een band om te doen wat er gedaan moet worden.’

* De commandant is degene die beslist waarover de onderhandelaars mogen praten: wat zij mogen aanbieden of niet. De commandant gaat dus over de ‘wat’ en de onderhandelaars over ‘hoe’ ze dat doen.

** Connectie en verbinding gebruiken wij als synoniemen.

Ronnie is daar een goed voorbeeld van: hij is niet een persoon met wie ik in mijn privéleven een wijntje op een terras zou willen drinken. Je kunt hem bestempelen als (op dat moment) gevaarlijk en in het begin wilde hij helemaal niet met mij praten. En toch wil ik verbinding met hem maken om te doen wat er gedaan moet worden: ervoor zorgen dat hij veilig naar beneden komt en niet nog meer schade aanricht in de straat.

Als politieonderhandelaar wil ik weten wat maakt dat Ronnie doet wat hij doet, op dat moment op die plek. Daar ben ik oprecht in geïnteresseerd. En los van zijn gedrag: wie is Ronnie, wie is de mens achter dit gedrag?

Verbinding maken is niet alleen van wezenlijk belang voor politieonderhandelaars. In jouw dagelijkse leven is het vaak net zo belangrijk. Wij zijn ervan overtuigd dat je het verschil pas kunt maken als je echt de connectie aangaat.

Dit begint met oprechte interesse; verdiep je in je gesprekspartner en wees nieuwsgierig. Natuurlijk is dat niet altijd gemakkelijk. Dit hangt af van het soort gesprek, de tijd die je hebt en het type gesprekspartner. En toch zitten er in al die spannende gesprekken algemene vaardigheden die het gesprek beter kunnen doen verlopen. En het mooie is: vaardigheden zijn aan te leren! Kennis, bewustwording en oefening dragen eraan bij dat jij die vaardigheden (verder) kunt ontwikkelen.

Vorig jaar gaf ik een workshop 'De dialoog onder spanning' voor schoolleiders in het voortgezet onderwijs. Vier maanden na de workshop kreeg ik een mail van een van de deelnemers. Deze schooldirecteur bedankte mij voor het feit dat zij zich veel bewuster was geworden van haar eigen handelen en daarmee veel effectiever. Normaal gesproken wilde zij in een afspraak met ouders zo snel mogelijk naar een oplossing toewerken: vaak wordt zij als directeur pas opgetrom-

meld wanneer de ouders er niet meer uitkomen met de docent. Zij heeft bij aanvang van het gesprek met ouders dan al informatie gekregen van de docent wat er allemaal mis is gegaan. Het resultaat was dat zij met een gekleurd beeld het gesprek startte en vaak haar oordeel al klaar had. Meestal leidde dit niet tot een prettig gesprek en al helemaal niet tot een duurzame oplossing voor beide partijen.

Ze schreef dat ze na de workshop veel meer tijd besteedde aan de relatie. Voordat ze over het daadwerkelijke probleem begint met betrekking tot het kind, stelt ze nu vragen aan de ouders: wie ze zijn, wat ze doen, hoe het met hen gaat et cetera. Vaak krijgt ze dan al een ander (en veel beter) beeld van de problematiek, wat maakt dat er op een andere en rustige manier gezocht kan worden naar een oplossing die voor beide partijen werkt.

'In het begin voelde het ongemakkelijk en als een soort verplichting om vragen te stellen, want misschien was ik ook niet eens oprecht geïnteresseerd in die mensen. Ik wilde het probleem gewoon oplossen. Nu ik die nieuwsgierige vragen steeds vaker wel stel, vind ik het mooi en bijzonder wat mensen allemaal vertellen en begrijp ik hen veel beter. Ik merk dat het tot veel betere oplossingen leidt en dat ik het nu juist wel interessant vind wat er wordt gezegd. Ik pak de agenda er pas later bij: eerst die verbinding leggen.'

In mijn vrije tijd ben ik buurtbemiddelaar. Als vrijwilliger bemiddel ik op verzoek van de betrokkenen samen met een collega bij burenruzies. Anders dan de onderhandelaar faciliteert een buurtbemiddelaar bij een gesprek tussen twee partijen. Toch maken onderhandelaars en bemiddelaars gebruik van dezelfde principes en technieken.

Als buurtbemiddelaar kwam ik met mijn collega bij familie De Boer. Zij hadden ons benaderd omdat zij erg veel geluidsoverlast hadden van de bovenbuurman. Die draaide tot diep in de nacht op luid volume Nederlandstalige smartlappen, niet bepaald hun smaak. Meneer De Boer was al twee keer naar boven gelopen om te vragen of de mu-

ziek uit kon, maar die gesprekken waren niet goed verlopen. De tweede keer had hij zich zo bedreigd gevoeld dat hij besloot om buurtbemiddeling in te schakelen. Hij durfde zelf eigenlijk niet meer met zijn bovenbuurman te praten en dook weg als hij hem tegenkwam. De bovenbuurman had namelijk gezegd: 'Luister eens, ik woon hier al vijftien jaar, ik heb nooit klachten gehad en ik ga me echt niet aan jullie aanpassen. Ik kom van het kamp, ik heb veel vrienden!'

Toch wel wat verontrust door het beeld van bovenbuurman Henk dat zich inmiddels in ons hoofd gevormd had, belden wij vervolgens aan bij Henk met de verwachting dat hij ons niet te woord zou willen staan. De deur werd opengedaan en nadat wij hadden uitgelegd wie wij waren en wat ons doel was, antwoordde hij: 'Jeetje, wat een gedoe, kom gauw binnen, ik ben Henk!' Aan het interieur van zijn woning zagen wij meteen dat hij niet had gelogen, hij kwam overduidelijk van het kamp. De draperieën, porseleinen herderinnetjes, zigeunerprentjes en het velours behang verraadden dat onmiddellijk.

Henk bleek een allervriendelijkste, sociale man te zijn. Zijn benedenburen vond hij zeikerds, maar er was echt geen enkele sprake van bedreiging. Hij had gezegd dat hij van het kamp was en veel vrienden had, maar in een heel andere context dan zijn buurman had verstaan. Hij had letterlijk veel vrienden die hem vaak kwamen opzoeken. In zijn cultuur is het gebruikelijk dat jouw deur altijd openstaat, dat iedereen welkom is en dat je er dan een feestje van maakt. De buurman had zich laten leiden door zijn eigen vooroordeel over kampers. En ook onze verwachtingen waren gekleurd (verkleurd!) door de informatie die wij over Henk hadden gekregen. Gelukkig heeft dit ons er niet van weerhouden om bij hem aan te bellen en het gesprek met hem aan te gaan. Om verbinding te maken en nieuwsgierig te zijn naar zijn kant van het verhaal.

Helaas heeft ons contact in dit geval niet geleid tot een goed gesprek tussen beide burens, maar de familie De Boer gaf wel aan dat zij sinds ons bezoek veel minder overlast van Henk ondervonden. Ergens is de boodschap dus toch overgekomen.

De kracht van goede communicatie

Er is nergens zoveel over gecommuniceerd als over communicatie. En ook wij kunnen er niet omheen om hier iets over te schrijven. Er kan namelijk heel veel fout gaan door slechte communicatie. Dit kan leiden tot misverstanden, conflicten en zelfs polarisatie. Met goede communicatie kan dit allemaal worden voorkomen.

Vrijwel iedereen kan praten en voert dagelijks gesprekken, het lijkt allemaal logisch en makkelijk. Toch valt het niet altijd mee om elk gesprek de goede kant op te sturen. Een paar voorbeelden:

1. ‘Was het leuk op school?’ ‘Ja.’
2. ‘Jullie snappen het zeker wel?’ ‘Natuurlijk.’
3. ‘Jij vindt toch ook dat het niet eerlijk is? Het slaat echt helemaal nergens op. Het zijn toch letterlijk altijd dezelfde die de leuke klussen krijgen? Ik begin er inmiddels zo van te balen.’
4. ‘Hoe gaat het?’ ‘Niet echt goed.’ ‘Oké, het eerste punt op de agenda is...’
5. ‘Hoe zou jij het vinden om morgen deze vergadering voor te zitten?’ ‘Ja dat is goed, maar ik vind eigenlijk dat Margreet het moet doen.’
6. ‘Het lukt mij niet om het rapport vrijdag af te hebben, zoals we hadden afgesproken. Er is op dit moment heel veel gedoe thuis en mijn hoofd staat er niet naar.’ ‘Oké, maandag is ook goed. Gaat dat wel lukken?’
7. Met chagrijnige blik wegstarend: ‘Dat is een heel goed voorstel.’

Deze korte gesprekjes lopen niet echt lekker; ze leiden niet tot een goed gesprek. Hopelijk zie je aan de hand van deze voorbeelden dat er verschillende oorzaken zijn waardoor de gesprekken niet lopen. Soms ligt het aan de vraagstelling, soms ligt het aan de manier van luisteren of van het zenden van de boodschap. Per voorbeeld geven we hier meer uitleg over.

Vragen stellen, hoe doe je dat?

Stel open vragen

Voorbeeld 1: ‘Was het leuk op school?’

Dit is een goed voorbeeld van een gesloten vraag. Je kunt alleen antwoorden met ‘ja’ of ‘nee’. De vraag nodigt niet uit om een echt antwoord te geven. Beter is: ‘Wat heb je vandaag gedaan op school?’ Deze vraag nodigt uit tot een antwoord dat de vraagsteller informatie verschaft.

Natuurlijk overkomt het ons allemaal weleens dat we toch die gesloten vraag stellen. ‘Was het leuk op school?’ en je krijgt inderdaad het enigszins onbevredigende antwoord ‘ja’ of ‘nee’. Dan kun je dit altijd nog ‘herstellen’ door alsnog een open vraag te stellen: ‘Wát was leuk?’

Een open vraag begint met een vragend voornaamwoord. Bij de politie staan die bekend als ‘de zeven gouden W’s’. Bij elk verhoor, of dat nu van een slachtoffer, getuige of verdachte is, zal de politieambtenaar gebruikmaken van vragen die beginnen met:

- Wie
- Wat
- Waar
- Wanneer
- Waarom
- Waarmee
- (Op) Welke wijze

Bedenk wel dat een politieonderhandelaar of mediator ‘waarom’ niet vaak zal gebruiken, omdat deze vraag oordelend kan klinken en iemand in de verdediging kan drukken. ‘Waarom ben jij onze afspraak niet nagekomen’ klinkt anders dan: ‘Wat maakt dat je onze afspraak niet bent nagekomen?’ Of: ‘Hoe komt het dat je onze afspraak niet bent nagekomen?’ Hoor je het verschil als je deze vragen hardop stelt?