

Michel de Visser

# POLITIEK SENSITIEF AAN DE SLAG

BALANCEREN  
NAAR DRAAGVLAK,  
SAMENWERKING  
EN BESLUITVORMING

Boom



‘Zeer nuttig en leerzaam boek!  
Niet alleen voor bestuurders  
en ambtenaren, maar voor  
iedereen in een politiek  
gevoelige omgeving.’

**BAS EENHOORN – VOORMALIG BURGEMEESTER  
VAN ONDER MEER SCHIERMONNIKOOG,  
ALPHEN AAN DEN RIJN EN VLAARDINGEN**

‘Het boek maakt voor mij  
het ontastbare tastbaar.  
Goede analyse, maar ook  
gewoon leuk om te lezen!’

**EMINE ÖZYENICI – HOOFDDIRECTEUR  
BEDRIJFSVOERING, TEVENS CIO VAN MINISTERIE  
VAN JUSTITIE EN VEILIGHEID, IN 2018  
OVERHEIDSMANAGER VAN HET JAAR**

‘Geweldig hoe Michel de Visser  
een lastig, maar belangrijk,  
onderwerp duidelijk en  
gestructureerd weet uit te  
leggen. Bruikbaar op alle niveaus  
van de organisatie, zowel in het  
publieke als het private domein!’

**SARAH WILTON – LID COLLEGE VAN  
BESTUUR AVANS HOGESCHOOL**

‘Mooi boek dat vlot leest.  
Het zet aan tot nadenken en  
tegelijk veel herkenning door  
de praktische voorbeelden.’

**BRAM DE KLERCK – DIRECTEUR-GENERAAL VOOR DE  
ALGEMENE BESTUURSDIENST, MINISTERIE VAN BZK**

Michel de Visser

# **POLITIEK SENSITIEF AAN DE SLAG**

BALANCEREN  
NAAR DRAAGVLAK,  
SAMENWERKING  
EN BESLUITVORMING

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op [www.bua.nl](http://www.bua.nl).

© 2022 Michel de Visser & Boom uitgevers Amsterdam

Vormgeving omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

ISBN 978 90 24 44740 4

ISBN e-book 978 90 24 44741 1

NUR 801

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

# INHOUDSOPGAVE

Inleiding	9
Leeswijzer	18

## DEEL 1 Aan de slag met de elementen van politieke sensitiviteit 23

### 1 **Proces** 25

1.1	Geschreven regels	28
1.2	Ongeschreven regels	32
1.3	Techniek om het proces te organiseren en besluiten te nemen	36
1.4	Factor tijd	41
1.5	Rollen	43
1.6	Tot besluit	53

5

### 2 **Belangen** 55

2.1	Wie zijn de spelers?	59
2.2	Belangen, standpunten en invloed van de spelers	60
2.3	Uiteenlopende belangen en verborgen agenda's	64
2.4	Soorten belangen en verschillende issues	67
2.5	Coalitiegenoten, medestanders en tegenstanders	70
2.6	Tot besluit	76

### 3 **Macht** 77

3.1	Formeel versus informeel	80
3.2	Verschillende machtsstructuren	82

- 3.3 Waar ligt de balans? 86
- 3.4 Bovenliggende partij 88
- 3.5 Onderliggende partij 91
- 3.6 Krachtenveldanalyse 93
- 3.7 Tot besluit 98

#### **4 Signalen 99**

- 4.1 Signalen opvangen 102
- 4.2 Signalen filteren 110
- 4.3 Politieke signalen in de tijdgeest 113
- 4.4 Tot besluit 117

#### **5 Actie 119**

- 5.1 Taxatie 123
- 5.2 Tactiek 129
- 5.3 Toon 134
- 5.4 Taal 136
- 5.5 Timing 139
- 5.6 Terugkoppeling 141
- 5.7 Tot besluit 143

6

## **DEEL 2 De kwaliteit om te balanceren 145**

#### **6 Kwaliteiten 147**

- 6.1 Vijf universele kwaliteiten voor voorbereiding en actie 151
- 6.2 Vijf specifieke kwaliteiten voor actie 158
- 6.3 Hoe herken en selecteer je politieke sensitiviteit? 164
- 6.4 Tot besluit 168

**7 Slimme zetten en valkuilen 171**

7.1 Slimme zetten 174

7.2 Valkuilen 184

7.3 Tot besluit 191

**8 Balanceren naar resultaat 193**

8.1 Korte termijn — lange termijn 197

8.2 Formeel — informeel 199

8.3 Inhoud — proces 202

8.4 Voor de zaak — voor jezelf 204

8.5 Principe — resultaat 207

8.6 Tot besluit 210

Tot slot 213

Lijst van geciteerden 215

Literatuur 217

Over de auteur 221

7

Joost loopt terug naar zijn bureau en pakt zijn telefoon. Een oproep gemist en een voicemail van Erik. Eindelijk, hier heeft hij de hele middag op gewacht.

‘Hallo Joost. De directie heeft jouw projectvoorstel vanochtend besproken en gaat niet akkoord. Er was veel discussie over de beoogde inzet van de afdeling facilitair. Verder gaf Yvonne aan dat zij het allemaal wel erg snel vond gaan opeens. Hopelijk kun je hier iets mee. Spreek je maandag weer.’

Langzaam schuift Joost zijn telefoon op tafel. Hoe kon dat nu misgaan? De vorige keer werd een ander voorstel op dezelfde manier meteen geaccepteerd. Bovendien had hij vorige week Yvonne nog gesproken en leek er geen vuiltje aan de lucht. Klopt het wat Erik zegt? Waarom doen ze opeens moeilijk over facilitair? Joost twijfelt en pakt opnieuw zijn telefoon. Even een appje naar Yvonne ... Of misschien toch niet ...?



Het schuurt. Het glijdt. Het hapert. Het glipt. Het knettert. Op de een of andere manier gebeurt er iets waar je je vinger niet achter krijgt. Wat je nodig hebt is politieke sensitiviteit. Maar hoe werkt dat en wat houdt het in?

Dit boek is voor iedereen binnen, maar vooral ook buiten de politiek die effectiever wil worden. Die meer inzicht wil in wat politieke sensitiviteit is en die zelf politiek sensitiever wil worden. Die het spel beter wil kunnen spelen en begrijpen. Die vaardiger wil worden, maar die ook iets van die politieke sensitiviteit wil herkennen bij anderen. Dit boek is voor iedereen die soms uit een overleg komt en denkt:



- Ik wou dat ik mijn tong had afgebeten ...
- Wat wisten zij, dat ik niet wist?
- Waarom bleef hij nu opeens zo stil?
- Hoe kan het dat ze daarmee wegkomen?
- Gaat dit leiden tot de gewenste beslissing?
- Wanneer komt de aap uit de mouw?
- Waarom stelde zij opeens die vraag?
- Heeft hij wel door wat er speelt?

Gevraagd: ‘politiek sensitief’. Je kunt het lezen in veel personeelsadvertenties bij de overheid, maar evengoed bij tal van organisaties in de private sector. Waar staat het voor en wat wordt er eigenlijk verwacht van zulke sollicitanten?

10 Het onderwerp intrigeert mij al lang. De afgelopen 30 jaar was ik actief in tal van besturen en politiek complexe omgevingen. Daarbij heb ik vaak genoten van collega’s die op de een of andere manier over die ene kwaliteit beschikten. Regelmatig ook moest ik verzuchten dat iets in het honderd liep door onhandig handelen en een tekort aan ... ja, aan wat? Aan *politieke sensitiviteit*.

Om de essentie ervan scherper te krijgen, ben ik op onderzoek uit gegaan. Ik heb geput uit mijn eigen ervaring, ben erover gaan lezen en ben gaan praten met mensen die er kijk op hebben. Ik ging langs bij ervaringsdeskundigen die zelf over ‘de gave’ beschikken of die werken in een omgeving waar politieke sensitiviteit van groot belang is. Deze (voormalige) bestuurders, toezichhouders, topambtenaren, adviseurs, recruiters en politici hebben mij gevoed met inzichten en praktijkvoorbeelden. Ik ben ze hier dankbaar voor. Door de gesprekken heb ik mijn kennis en ideeën kunnen toetsen en verder kunnen ontwikkelen.

In het boek refereer ik regelmatig aan de inzichten of voorbeelden die ik heb opgedaan van de geïnterviewde ervaringsdeskundigen. Daarnaast heb ik van ieder van hen, verspreid door het boek, een quote opgenomen. Achter in het boek staat een lijst met alle geciteerden en hun achtergrond.

Inmiddels weet ik dat politieke sensitiviteit geen kunstje is dat je kunt leren, zoals tiramisu bereiden of *Vader Jacob* spelen op de piano. Wel kun je er beter in worden, door te oefenen, te reflecteren en je er meer bewust van te worden. Dit boek beoogt je inzicht te vergroten en je te prikkelen en te inspireren bij het leren over je eigen inzet, maar ook die van anderen.

‘Het moet er bij je geboorte al een beetje inzitten en je kunt het voor een groot deel ontwikkelen. Je doet dat door een grote diversiteit aan mensen te ontmoeten in allerlei verschillende situaties. Veel oefenen en nadenken over het verloop van ieder gesprek. Natuurlijk ook goed kijken naar mensen die het beter doen.’

HAMIT KARAKUS

Politiek sensitief zijn (of politieke sensitiviteit hebben, ik gebruik de termen door elkaar) is een nuttige eigenschap. Degene die het heeft, is effectiever dan iemand die het mist. Hij wordt minder vaak verrast, brandt niet zo snel zijn vingers en bereikt gemakkelijker zijn doel.

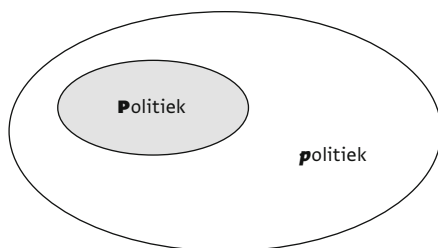
In deze inleiding bespreek ik wat ik versta onder de termen politiek en sensitiviteit en het gevoel dat ze mogelijk oproepen. Vervolgens geef ik aan wat de thema's zijn, aan de hand waarvan politieke sensitiviteit verderop in het boek wordt uitgewerkt.

## POLITIEK MET EEN GROTE P EN EEN KLEINE P

Het begrip politiek sensitief bestaat uit de delen ‘politiek’ en ‘sensitief’. Voor de term politiek onderscheid ik twee betekenissen. Politiek met de grote ‘P’ en politiek met de kleine ‘p’. De grote P heeft betrekking op alles wat zich afspeelt rondom het Binnenhof of in het gemeentehuis. De politiek waarvan we de uitkomst terugzien in de kranten, op tv of op Twitter. De persconferentie van de minister-president, een ambtelijk advies aan de wethouder of een raadsdebat zijn voorbeelden van de grote P.

Politiek met de kleine p is het spel dat zich afspeelt in alle situaties waar mensen met verschillende belangen, zonder geweld, tot een oplossing voor een probleem moeten zien te komen. De politiek met de grote P is daar overigens een onderdeel van. Politiek met de kleine p gaat evenzeer over de samenwerking tussen een bestuurder en zijn raad van toezicht of over draagvlak creëren in je managementteam. Het gaat zelfs, en in sommige families bij uitstek, over de wijze waarop het kerstdiner wordt georganiseerd.

12



Dit boek heeft betrekking op politieke sensitiviteit met de kleine p. Het gaat dus om effectief zijn in een omgeving waarin verschillende belangen spelen. Wat die context is — de ambtelijke organisatie, het schoolbestuur of de familie — maakt in essentie niet uit. Wat wel uitmaakt is de complexiteit van de situatie. Naarmate bijvoorbeeld de machtsverhouding tussen de betrokkenen onduidelijker is of het aantal belangen groter, neemt ook de noodzaak van goede politieke voelsprietten toe.

Mijn verhaal gaat nadrukkelijk niet exclusief over overheidsorganisaties en de verhouding tussen volksvertegenwoordigers, bewindspersonen en ambtenaren. Wel blijkt in de praktijk dat politieke sensitiviteit met een kleine p in een ambtelijke en bestuurlijke omgeving vaak onontbeerlijk is. In de media zien we dat dagelijks terug. Voor de herkenbaarheid heb ik daarom wel veel voorbeelden gebruikt die afkomstig zijn uit de lokale en de Haagse politiek. De toepassing van ‘hoe het werkt’ is echter veel breder en geldt van regeringstafel tot keukentafel. Dus niet alleen voor ministers, maar ook voor projectleden, voorzitters, adviseurs, sollicitanten, teamleiders, collega’s of familieleden.

Wie een aantal vacatures scant in de richting van management of beleid, ziet al snel dat er in de hoek van de politieke sensitiviteit verschillende termen in omloop zijn, zoals organisatiesensitiviteit, omgevings sensitiviteit, politieke antenne, politieke intelligentie of bestuurssensitiviteit. De Rijksoverheid gebruikt tegenwoordig zelfs 3D-sensitiviteit, waarbij 3D staat voor de dimensies politiek, organisatie en samenleving. Voor de benadering in dit boek komt de kern van deze soorten sensitiviteit vermoedelijk een heel eind overeen. Het doel is namelijk om de effectiviteit van je doen en laten in een complexe omgeving te verbeteren. Daarbij maakt het in essentie niet uit of die context bestuurlijk, organisatiespecifiek of 3-dimensionaal is.

13

## DE S VAN SENSITIEF

De letterlijke betekenis van sensitief in het Nederlands is volgens Van Dale *overgevoelig*. Het woord is echter afgeleid uit het Frans en komt van het werkwoord sentir. *Sentir* betekent *voelen*, maar ook *gewaarworden*, *zich bewust zijn van*, *merken*.

Wat mij betreft gaat het bij politieke sensitiviteit over meer dan alleen voelen. Het gaat om observeren in brede zin. De situatie lezen. Je bewust zijn van wat er is en wat er komt als er een bepaalde stap wordt gezet. Weten wat het effect is op anderen. Daarnaast is het meer dan alleen passief waarnemen. Het gaat ook over anticiperen en reageren. Het is ook afstemmen en aansluiting zoeken.

### Sensitief spreekuur

Als dagelijks bestuurder (deelgemeentewethouder) van Kralingen-Crooswijk in Rotterdam had ik een wekelijks spreekuur. Daar kwamen inwoners uit het chique Kralingen om te delibereren over een choquerende aantasting van het openbaar groen door het lokaal gezag.

Tevens kwamen er inwoners uit het volkse Crooswijk om hun gal te spugen over die eikels van de gemeente die het in hun botte harses hadden gehaald om een boom om te hakken.

De wijze waarop ik beide groepen te woord stond en ze bijvoorbeeld met ‘u’ of met ‘je’ aansprak, was erg bepalend voor hoe snel we tot een oplossing konden komen. Politieke sensitiviteit door aansluiting te zoeken.

*Voelen* vormt vaak een drie-eenheid met *denken* en *doen*. Om effectief te kunnen zijn in een politiek complexe situatie zijn denken, doen en voelen alle drie relevant. Je voelt dat iemand steeds fel reageert op een bepaald plan, je bedenkt wat zijn belang is en je doet hem een kleine handreiking, waardoor hij het plan beter kan accepteren.

14

## ZO GLAD ALS EEN AAL?

Dit boek richt zich dus op het aanvoelen van een politieke omgeving, met kleine p. Het gaat om de situatie inschatten en vervolgens de juiste acties ondernemen om tot resultaat te komen. Zoals zal blijken, vergt dit een vrijwel permanent balanceren. Je moet zoeken naar draagvlak en samenwerking

‘Politiek bedrijven is niet constant naar de windhaan op het dak kijken, maar de eigen overtuigingen uitvoeren.’

ANGELA MERKEL

BRON: DER SPIEGEL, 30-10-2010

en zien dat je met elkaar tot een goede besluitvorming komt. Een politiek sensitief persoon is iemand die in een complexe omgeving, waar mensen vanuit verschillende belangen samen tot een resultaat moeten komen, de situatie juist aanvoelt, inschat en analyseert en daardoor de goede stappen zet om tot een oplossing te komen.

Aan het woord politiek kleeft bij sommigen een negatieve connotatie. In series als *House of Cards* en *Borgen* komen de minder goede kanten optimaal tot leven. De personages schuwen de leugen niet en de kijker rolt van de ene intrige in de andere. Ook dichterbij huis is het beeld niet altijd positief. Wie ooit zelf campagne heeft gevoerd en traditioneel op straat folders heeft uitgedeeld, zal hebben gemerkt dat niet alle voorbijgangers spontaan blij worden bij de gedachte aan politiek.

Er zijn zonder meer negatieve uitwassen te bedenken bij politiek. Toch hebben we veel te danken aan politiek. Het alternatief voor een politieke oplossing is een uitkomst die met geweld wordt beslecht en dat is bepaald niet ideaal. Daarnaast draagt politiek bij aan het goed functioneren van onze samenleving. Iedere dag worden er door middel van politiek, internationaal, nationaal en lokaal, allerlei besluiten genomen, die veelal geruisloos passeren en die ons dagelijks leven gemakkelijker, efficiënter of veiliger maken. Het zijn besluiten die variëren van milieuafspraken op Europees niveau, tot de aanleg van een rotonde op een gevaarlijk kruispunt twee straten verderop.

Hoewel bovenstaande betrekking heeft op politiek met een grote P, geldt het net zo goed voor de kleine p. Een nieuwe kantoorinrichting aanschaffen of vakantieplannen maken, zijn de uitkomst van een politiek proces. Binnen een bedrijf, een vereniging of een familie is het prettig als vraagstukken kunnen worden opgelost zonder wapens, maar er zijn vele smaken voor de wijze waarop het spel wordt gespeeld. Er zijn voorzitters die politiek vaardig zijn en die de synergie in een groep naar boven halen. Ze weten op creatieve wijze tot goede oplossingen te komen voor lastige vraagstukken. Ze kanaliseren de energie van de betrokkenen tot een gedragen uitkomst, waarbij iedereen zich goed voelt.

Voorbeelden die een minder warm gevoel oproepen zijn er ook. Iedereen kent vast een collega of leidinggevende die bijzonder politiek vaardig is, maar ongreepbaar. Alles glijdt van hem af. Hij komt nooit in de problemen. Hij is altijd net op tijd weg. Voor sommige van dit soort types geldt bovendien dat ze met alle winden meewaaien. Hun koers lijkt vooral te zijn ingegeven door opportunisme.

Is politieke sensitiviteit dan wel zo'n nastrevenswaardige eigenschap? Ik zie politieke sensitiviteit als een neutraal geladen begrip. Een moreel goede of foute uitkomst hangt af van het doel waarvoor het wordt gebruikt en de wijze waarop het wordt ingezet. Het is in feite niet anders dan een keukenmes. Je kunt het gebruiken bij het bereiden van heerlijke gerechten, maar ook voor gerechten die je niet lust. Als je er onvoorzichtig mee omgaat, kun je je er lelijk aan snijden. In verkeerde handen en met verkeerde intenties kan het een dodelijk wapen zijn.

16

De vraag is dus allereerst met welk doel iemand zijn politieke sensitiviteit inzet. Als je het doet om een onnodige ontslagronde er doorheen te jassen, is het wellicht bedenkelijk. Als je het doet om steun te verkrijgen voor een mooi opleidingsplan voor de afdeling, dan is het vast heel nobel. Het doel en de intentie waarmee iets wordt gedaan, maakt in die zin dus uit. Politiek succesvol handelen hoeft niet hetzelfde te zijn als politiek het goede doen.

Daarnaast gaat het over de wijze waarop het spel wordt gespeeld. Ben je betrouwbaar? 'Lees' je de situatie om de anderen mee te nemen, of juist om de anderen er tussen te nemen? Voelt de ander zich gehoord en betrokken of gemanipuleerd en verslagen? Hou je vast aan wat je hebt beloofd, of waai je met alle winden mee? Klopt je verhaal of verkoop je knollen voor citroenen? Hoe je gebruikmaakt van je politieke sensitiviteit is een keuze. Deze keuze baseer je op je eigen normen en waarden. Als zwabberen, liegen en bedriegen niet passen bij hoe jij in het leven staat, zet ze dan ook niet in als verlengstuk van je politieke sensitiviteit.

‘In de politiek is het belangrijk om een persoonlijke ethiek te hebben ten aanzien van hoe je met mensen omgaat. Streef naar persoonlijk goede verhoudingen en probeer oprecht een ander recht te doen.’

GEERT SCHIPAANBOORD

Is daarmee dan alles gezegd? Nee. De werkelijkheid is soms complex en wispelturig. De normen en waarden van mensen kunnen verschillen. Wat voor de een acceptabel is, is voor de ander onbespreekbaar. Heiligt het doel de middelen, of toch niet? Hou je altijd vast aan je idealen of pas je ze voortdurend aan, aan wat reëel en haalbaar lijkt?

17

Daarnaast ziet ieder een (ander) deel van de werkelijkheid. Soms lijkt iets onredelijk, maar valt dat mee als je het hele verhaal kent. Koersvastheid is een deugd, maar bereid zijn je mening bij te stellen is ook een deugd. Voor de een kan een leugentje heel dienstbaar zijn aan het proces en voor de ander is het een doodzonde. Waar voor de een de grens hier ligt, bevindt die zich voor de ander honderd meter verder.

Mits goed en afgewogen gebruikt, zorgt politieke sensitiviteit ervoor dat processen soepeler verlopen. Als mensen beter worden meegenomen, als er meer draagvlak is en als er beter rekening wordt gehouden met de effecten van een bepaald voorstel, dan is dat winst. Je kunt tijdig de angel uit een plan verwijderen. De onderlinge verhoudingen blijven beter en de betrokkenen voelen zich blijer. Als het zo gaat, is politieke sensitiviteit de olie tussen de raderen en helpt het je je doelen te behalen.

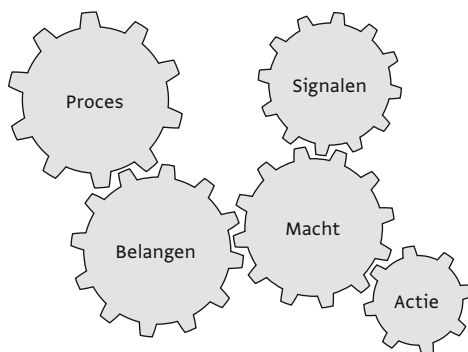


## LEESWIJZER

Dit boek bestaat uit twee delen. Het eerste deel behandelt de basis, de verschillende elementen van politieke sensitiviteit: proces, belangen, macht, signalen en actie. Zij vormen een samenspel van radertjes die samenhangen en elkaar beïnvloeden. Het begint bij het in kaart brengen van het speelveld (proces) en eindigt bij wat je doet in de interactie met anderen (actie), zoals weergegeven in onderstaand schema.

Het tweede deel bevat enkele capita selecta. Het zijn drie op zichzelfstaande onderwerpen die verdieping geven en aanvullende handvatten bieden. Hier komen vooral ook de ervaringen en inzichten van de geïnterviewden aan bod.

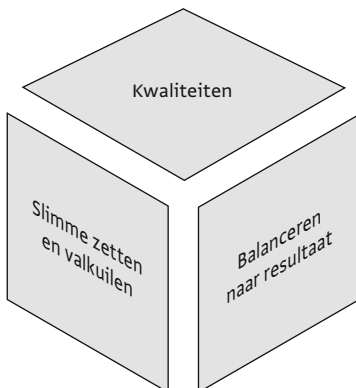
### Deel 1



18

---

### Deel 2



De vijf elementen van politieke sensitiviteit en de drie capita selecta licht ik hierna kort toe.

## DEEL 1

### *Proces*

Bij het inzetten van politieke sensitiviteit is er doorgaans sprake van een bepaalde beweging waarin je je met anderen bevindt of gaat bevinden. Er is een dynamiek, een systeem of proces. Denk aan een vergadering, een sollicitatie, een project of een samenwerkingsverband. De eerste stap is je goed bewust te zijn van die context en welke spelregels en karakteristieken daarbij horen. Wie heeft welke rol? Wat is de looptijd, hoe vaak kom je bij elkaar, welke stappen worden gezet en hoe kom je tot een besluit of een oplossing met elkaar? Hoofdstuk 1 gaat over het proces.

### *Belangen*

Binnen het proces is een aantal personen of instanties betrokken. Je moet zo goed mogelijk weten wie dat zijn, wat hun betrokkenheid is en wat ze willen. Ze hebben allemaal een belang, maar sommige belangen zijn relevanter dan andere. Er speelt vaak veel meer dan je aan de oppervlakte kunt zien. In hoofdstuk 2 ga ik hierop in.

### *Macht*

Politiek gaat vooral over de verdeling van macht. In hoofdstuk 3 diep ik dit onderwerp nader uit. Degenen met de belangen zijn niet altijd dezelfde mensen die ook de macht hebben. Naarmate je meer inzicht hebt in de macht en de machtsverhoudingen, kun je beter bepalen hoe je zelf moet acteren.

### *Signalen*

Je kent de route waarop je met elkaar zit, je weet wie er bij je in de auto zitten en het is je bekend wat ze willen en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Om goed te kunnen rijden, moet je vervolgens ook signalen kunnen opvangen. Je moet alert zijn op dashboardlampjes die gaan branden en weten wat ze betekenen. Welke zijn belangrijk en welke niet? In de samenwerking met

anderen moet je scherp zijn op signalen die worden afgegeven. Je politieke sensor moet aanstaan en daarover gaat hoofdstuk 4.

### *Actie*

Met het inzicht in de omgeving en de afgegeven signalen heb je je gereedheidskist op orde om aan de slag te gaan. In hoofdstuk 5 gaat het over wat je in het hier en nu kunt doen als je in een vergadering, gesprek of onderhandeling zit. Welke keuzes heb je? Hoe zet je strategie en tactiek om naar resultaat? Welke taal en toonzetting gebruik je daarbij en wat is je timing?

## DEEL 2

### *Kwaliteiten*

Het proces, de belangen en de macht, zijn factoren die grotendeels buiten jezelf liggen. Naast deze externe factoren is er ook een aantal kwaliteiten, talenten, die je zelf moet hebben of misschien moet ontwikkelen om politiek sensitief te kunnen zijn. In hoofdstuk 6 komen deze aan de orde. Tevens bespreek ik hoe je ze kunt herkennen bij anderen. In veel personeelsadvertenties wordt gevraagd om politieke sensitiviteit, maar hoe check je dat? Waar letten recruiters op? Hun inzichten kunnen behulpzaam zijn voor als je zelf moet werven en selecteren, maar natuurlijk ook om zelf geselecteerd te worden. Hoofdstuk 6 gaat in op wat recruiters zoeken als ze adverteren met 'Gevraagd: politiek sensitief!'

### *Valkuilen en slimme zetten*

In hoofdstuk 7 ga ik in op specifieke valkuilen die je moet vermijden. Daarnaast behandel ik een aantal slimme zetten, waarmee een politiek sensitief persoon zijn voordeel kan doen. Kortom, dit hoofdstuk gaat over de do's en don'ts.

### *Balanceren naar resultaat*

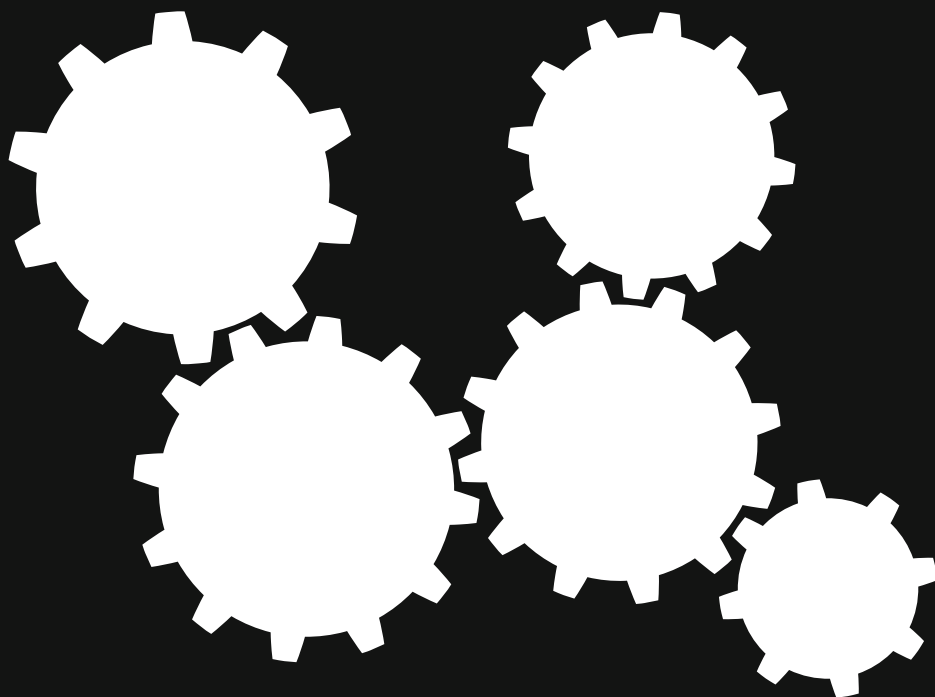
Politiek sensitief te werk gaan betekent permanent balanceren. De keuzes die je maakt voor je insteek of aanpak zijn niet zwart-wit. Het is vaak een beetje van het een en een beetje van het ander. Je moet voortdurend finetunen om te zorgen dat je op de juiste golflengte zit. In hoofdstuk 8 leg ik uit met welke dilemma's je te maken krijgt.

### **Is er een hoofdstuk 9?**

Met dit boek is het laatste woord over politieke sensitiviteit nog niet gezegd. Sterker nog, hopelijk is dit de start van veel gesprekken, ideeën, vragen en suggesties. Het denken gaat door en stopt niet. Kijk op de website [www.politiemensitiefaaandeslag.nl](http://www.politiemensitiefaaandeslag.nl). Je vindt daar commentaar en aanvullingen van andere lezers en uiteraard mijn eigen voortschrijdend inzicht. Wie weet, maken we op die manier samen een aanzet voor hoofdstuk 9!

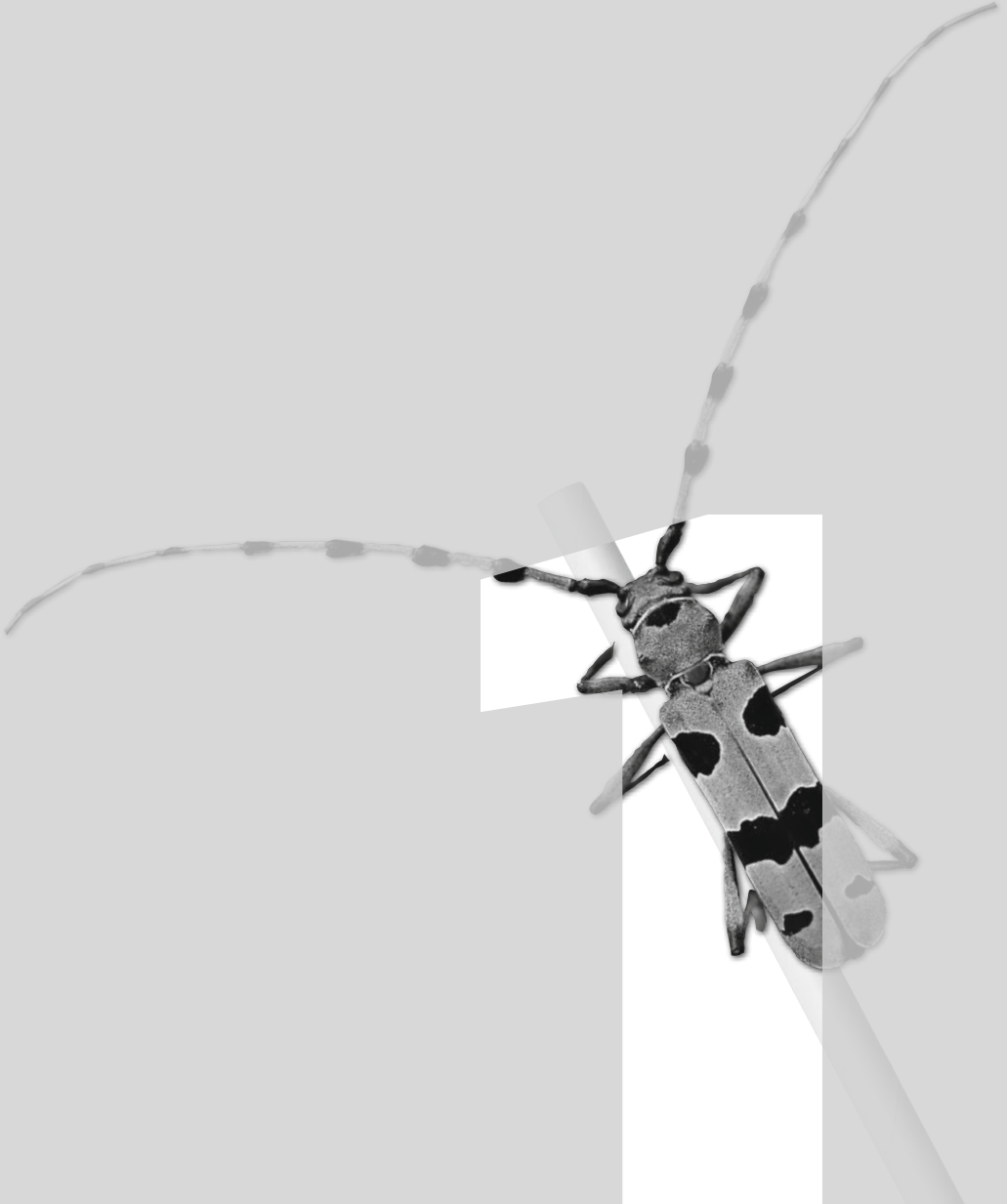
# DEEL 1

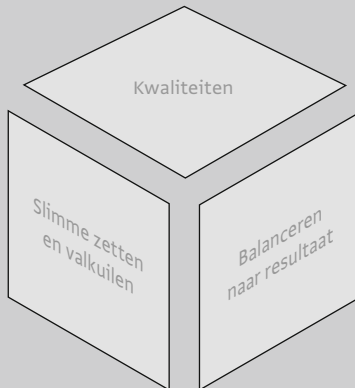
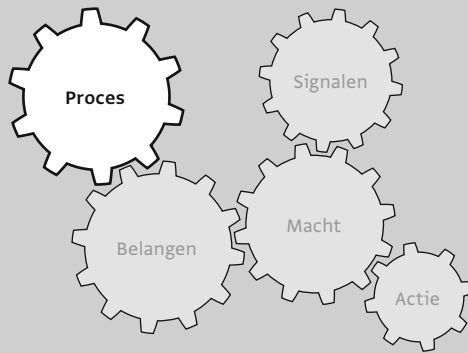
Aan de slag met de elementen  
van politieke sensitiviteit





# PROCES







‘Voorzitter, Punt van Orde, we zijn bij agendapunt 4, maar bespreken eigenlijk agendapunt 5. Ik stel voor dat we nu de agendapunten 4 en 5 samen behandelen.’

‘Nee, we hebben aan het begin van de vergadering de agenda vastgesteld en het zijn twee aparte agendapunten. We behandelen nu 4.’

‘Wilt u dan mijn Punt van Orde even in stemming brengen?’

‘Nee, een Punt van Orde is mondeling en wordt afgedaan door de voorzitter. Als u een stemming wilt, dient u schriftelijk een Ordevoorstel in te dienen, dat zal ik dan voorlezen aan de vergadering en daarover kan dan gestemd worden.’

‘Dank voorzitter, dan vraag ik u nu de vergadering heel even te schorsen, zodat ik een Ordevoorstel kan voorbereiden en kan indienen.’



Om politieke sensitiviteit te kunnen toepassen, moet er sprake zijn van een bepaald proces waarin je op de een of andere manier bent betrokken. Ik noem het een proces, maar je kunt het ook zien als een systeem, een veranderingstraject of een omgeving waarin je met anderen samen een probleem of vraagstuk probeert op te lossen. Het proces kan van alles zijn: gezinssituatie, vergadering, werkoverleg, project, sollicitatie, onderhandeling, samenwerkingsverband, debat, ruzie, diner, groepsapp of een afdelingsuitje.

Elk proces heeft zijn eigen karakteristieken. Er zijn spelregels, er zijn verschillende rollen en er is een tijdpad. Naarmate je het geheel beter doorgrondt, kun je effectiever opereren. Als je bijvoorbeeld in een sollicitatieprocedure zit, helpt het als je weet:

- hoeveel gespreksrondes er zijn;
- wie bij welke ronde aanwezig zijn;
- wat hun rol is en wie de beslissing neemt;

- wat de toetsingscriteria zijn;
- of er andere sollicitanten zijn;
- wat het tijdpad is;
- hoeveel tijd er per gesprek is;
- hoe de opbouw van de gesprekken is;
- wanneer in de nieuwe functie kan worden gestart.

Een kandidaat die op alle bovenstaande vragen het antwoord weet, is zelfverzekerder, maar kan ook veel beter een tactiek bepalen voor de sollicitatie dan iemand die er geen weet van heeft. Voor andere processen geldt dit evenzeer. Je moet weten wat de geschreven en de ongeschreven groepsregels zijn. Welke instrumenten je kunt inzetten: reply to all, punt van orde, schriftelijke vraag of een kattenbelletje? Hoe vindt de besluitvorming plaats? Wie speelt welke rol? Hoe hoog is de urgentie en in welke fase zitten we? Kortom, wat hoort er bij het proces waar je in zit? Als je daar kijk op hebt, kom je beslagen ten ijs.

28 Bij je proces- of systeemanalyse spelen verschillende dimensies een rol. Aan bod komen: de geschreven en ongeschreven regels, de organisatie van het proces, de wijze van besluitvorming en de factor tijd. Tot slot ga ik in op de verschillende rollen van de betrokkenen en en hoe die ingevuld kunnen worden.

## 1.1 **GESCHREVEN REGELS**

Als je deelnemer bent in een bepaald proces moet je de arena kennen en de regels. Behalve dat, moet je weten waar het speelveld stopt. Soms is niet het hele terrein afgebakend en is er een open einde. Ook dan helpt het als je dat weet en als je bekend bent met wat er wel en niet is vastgelegd. Denk aan een potje voetbal op vakantie op een stukje weiland. Het is handig eventuele afspraken te kennen over vliegende keep, wel of geen uitbal en buitenspel. Als er achter een van de doelen een grote sloot met water ligt, is dat ook best nuttig om te weten. Wie over dit soort informatie beschikt, is in het voordeel ten opzichte van anderen die de kennis niet hebben. Hij kan die

kennis gebruiken en een ander tot de orde roepen als hij vindt dat de bal uit is. Evengoed kan hij misbruik maken van de situatie door geen melding te maken van de buitenspelregel, als hij zelf een *offside goal* maakt.

In een zakelijke context kunnen er op verschillende manieren spelregels van toepassing zijn. De volgende tabel toont een aantal voorbeelden:

Tabel 1.1 *Verskillende soorten regels voor processen in een zakelijke omgeving*

Spelregels	Toepassing
Wet- en regelgeving	Landelijk geldende wetten. Denk aan het Burgerlijk Wetboek waarin regels staan voor rechtspersonen zoals verenigingen of stichtingen. Daarnaast zijn er wetten die specifieke zaken regelen in een sector of voor een bepaald gremium. Bijvoorbeeld de Woningwet, de Gemeentewet, de Wet op de Ondernemingsraden of de AVG. Ook kunnen er lokale regelingen zijn die het speelveld bepalen, zoals verordeningen, beleidskaders of bestemmingsplannen.
Governancecode en/of sectorafspraken	Sectorbrede afspraken, zoals een governancecode voor de cultuursector of de Corporate Governance Code voor beursgenoteerde ondernemingen. In dit soort codes staan bijvoorbeeld afspraken over diversiteit bij werving en selectie of het betrekken van stakeholders.
Statuten	Hierin staat wat het doel van de organisatie is en staat bijvoorbeeld welke bevoegdheden de directeur heeft en wie bij welke besluitvorming moeten worden betrokken.
Huishoudelijk reglement/ reglement van orde	Meer in detail een beschrijving van hoe er wordt vergaderd, hoe besluitvorming plaatsvindt en wat de verantwoordelijkheden zijn van verschillende functionarissen.
Contractafspraken	Als je samenwerkt met andere partijen liggen er soms contracten onder die samenwerking. Behalve allerlei inhoudelijke componenten, kunnen hier ook elementen in zitten over het delen van informatie, hoe te handelen in geval van conflict, aansprakelijkheid, et cetera.
Projectafspraken	Soms is er sprake van een tijdelijke samenwerking, maar is er wel een aantal huisregels afgesproken, bijvoorbeeld over de verhouding tussen een stuurgroep en een projectgroep, de bevoegdheden van een projectleider, de wijze van besluitvorming, et cetera.

Bovengenoemde vormen van afspraken zijn bij lange na geen uitputtende lijst. De regels zijn erg afhankelijk van de situatie. Voor een gemeenteraad,

het bestuur van een judoclub of de projectorganisatie voor het aanleggen van een snelweg verschilt het sterk welke set afspraken van toepassing is, waar de afspraken over gaan en hoe gedetailleerd ze zijn. Waar het echter om gaat, is dat iemand die politiek sensitief wil zijn, de regels moet kennen die in zijn context gelden. Naarmate je daar meer inzicht in hebt, ken je de mogelijkheden van wat er kan en wat er niet kan, welke opties je hebt en waar de grenzen liggen. Net als bij het potje voetbal is degene met een goede kennis van de regels en afspraken in het voordeel. Goede kennis van het speelveld, de regels en de procedures bieden een betere uitgangspositie. Ik geef een aantal voorbeelden van hoe dat kan werken.

### *Vertragingstactiek*

Laat ik vooropstellen dat procedures er zijn ten behoeve van een zorgvuldige besluitvorming. Daarvoor kunnen ze worden gebruikt door voorstanders, maar soms kunnen ze ook door tegenstanders worden gebruikt om een bepaalde ontwikkeling tegen te houden. Spelers die op inhoud hun gelijk niet krijgen, kunnen via het proces de voortgang blokkeren. Ik heb zelf eens mee-gemaakt dat een opvang voor drugsverslaafden of de komst van een school heel lang door omwonenden kon worden tegengehouden, waarna uiteindelijk afstel volgde. De lijn tussen gebruik en misbruik is overigens soms dun.

In de Woningwet staat dat wanneer huurders van een woningcorporatie samen een woningcoöperatie<sup>1</sup> willen oprichten, de woningcorporatie hen in de gelegenheid moet stellen dat te onderzoeken. Toen woningcorporatie Vestia in Rotterdam een aantal huizen wilde slopen, kwamen enkele huurders, vlak voordat de sloopkogel erin zou gaan, met het plan een coöperatie op te richten. Je kunt je afvragen of dit werkelijk hun lang gekoesterde wens was. Het gaf ze wel een aanleiding voor een rechtszaak, met als doel de sloop te vertragen of af te wenden. Ze konden dit uiteraard alleen maar doen doordat zij zelf of hun adviseurs heel goed de regels kenden.

.....  
1 Let op: het gaat hier om een woonCOÖPeratie (niet te verwarren met de woningCORPORatie). Bewoners richten dan een 'coöperatieve vereniging' op en nemen gezamenlijk het eigendom of het beheer van het hele wooncomplex over. Een coöperatieve vereniging is een rechtsvorm die een aantal eigenschappen heeft van een onderneming of bedrijf.

### *Anderen binnen de lijnen houden*

Procedures kunnen behulpzaam zijn als jouw belang in het geding komt doordat andere deelnemers uit de bocht dreigen te vliegen. Stel dat iemand een bestuurslid wil benoemen dat jou niet goed ligt, zonder dat er ruimte is geboden voor tegenkandidaten. Of men wil een opdracht gunnen aan een bepaalde partij, zonder dat er meerdere offertes zijn opgevraagd, terwijl dat wel de afspraak is. In dit soort gevallen kun je de zaken bijsturen met een beroep op de procedures.

### *Structuur in het overleg*

Ook kunnen procedures helpen het overleg te stroomlijnen en constructiever te maken. Denk aan het gebruik van een agenda, het hanteren van spreek-tijden, een begeleidend schrijven bij vergaderstukken of het werken met actie- en besluitenlijstjes. Het zijn allemaal vergadertechnieken die helpen het overleg soepeler te laten verlopen. Naarmate je die technieken beter beheerst en de procedures goed kent kun je ze inzetten op momenten dat het voor jou behulpzaam is. In hoofdstuk 7 zal ik hieraan nog verder aandacht schenken.

31

### *Betrokkenheid claimen*

Veel regels en procedures geven het recht om ergens bij betrokken te worden: het recht om advies te geven en soms zelfs om in te stemmen. Denk aan de bevoegdheid van een ondernemingsraad bij fusies of reorganisaties. Er zijn tal van vormen waarop cliëntorganisaties, huurdersverenigingen, wijkraden, adviesorganen of ledenraden recht hebben op participatie of inspraak. In de praktijk komt het maar al te vaak voor dat een bestuurder of een beleidsmedewerker, al dan niet per ongeluk, vergeet om advies of inspraak te vragen bij bijvoorbeeld een nieuw plan. Wie dan de procedures kent, kan en moet soms zijn eigen betrokkenheid claimen, door alsnog de inspraak te vragen of in een uiterste geval dit te eisen bij de rechter.

### *Speelruimte benutten*

Als je de regels goed kent en daarmee je eigen rechten, maar zeker ook die van anderen, kun je die kennis gebruiken om de beschikbare speelruimte maximaal te benutten. Soms is het handig om een traject in stukjes op te

knippen. In een ander geval is het juist efficiënter om één grote adviesaanvraag te doen in plaats van vijf aparte consultatierondes. Wie de regels kent, kent ook de geitenpaadjes die soms nodig zijn om tot een creatieve oplossing te komen. Grenzen opzoeken kan soms overigens ook leiden tot spanning. Denk aan definitiekwesties tussen belanghebbenden. Is iets formeel wel of niet een reorganisatie, een begrotingswijziging of een bestemmingsplanwijziging? Kennis van de regels moet dan vaak uitkomst bieden.

### *Omgaan met de vrije ruimte*

Het gaat er niet alleen om dat je de regels kent, maar ook dat je weet waar die eindigen en welk deel van een traject blanco en regelvrij is. Deze kennis is in de eerste plaats nodig om te voorkomen dat anderen je kunnen overbluffen door te doen alsof bepaalde regels zouden bestaan, die er in werkelijkheid niet zijn. Daarnaast zou je, als dat je handig lijkt, zelf nieuwe regels kunnen voorstellen voor het blanco gebied als je denkt dat dat je kan helpen. Voorbeelden zijn het vooraf afspreken van een functieprofiel voor een vacature, een set criteria om tot een bepaald besluit te komen of een procesafspraken over hoe je met elkaar een bepaald vraagstuk wilt oplossen. Soms liggen dit soort dingen vooraf vast, maar als dat niet zo is, kun je zelf voorstellen hoe het zou kunnen en daarmee heb je dan ook invloed op de uitkomst.

32

## 1.2 **ONGESCHREVEN REGELS**

Als mensen met elkaar iets realiseren of een verandering tot stand brengen, gebruiken ze daarbij doorgaans bepaalde spelregels. Naarmate de omstandigheden professioneler zijn, liggen die spelregels vast in wetten, statuten of reglementen. Voor een deel liggen de regels niet vast en zijn het ‘ongeschreven regels’. De ongeschreven regels zijn veelal historisch en cultureel bepaald: ‘zo doen wij dat hier’, ‘dit zijn de mores’.

Binnen de familiale kring staan de omgangsregels niet op papier. Er is geen huishoudelijk statuut waarin de stofzuigbeurten zijn vastgelegd. Geen esca-

latieprocedure voor weekendje-wegdisputen en evenmin een dispensatieregeling voor bedtijden. Met elkaar los je de dingen zo goed en zo kwaad als het gaat op. Dat oplossen gaat beter naarmate er meer duidelijkheid is over ‘zo doen wij dat hier’. Dat wil overigens niet zeggen dat iedereen dan altijd blij is met de uitkomst, maar je hebt wel een werkwijze die voor iedereen bekend is. Als je de omgangsvorm kent, kun je makkelijker opereren binnen het gezinssysteem. Je zult lang niet altijd je zin krijgen, maar doordat je de ongeschreven regels kent, ben je efficiënter en effectiever. Je start geen discussies over dingen die je toch niet kunt winnen. Je weet wanneer je het best je mond kunt houden en je kunt inschatten wanneer er ergens iets te halen valt.

Binnen een organisatie zijn er vaak tal van procedures en regelingen, maar een groot deel van wat er gebeurt, verloopt ook daar via informele afspraken. Als je die conventies kent, kun je je werk beter doen en gemakkelijker je doelen realiseren. De ongeschreven regels zijn zeker niet overal hetzelfde. Wat bij de ene werkgever als positief wordt ervaren, wordt bij een andere organisatie beschouwd als ‘not done’.

33

- binnen de groep tegenspraak bieden aan een leidinggevende;
- een nieuw project initiëren;
- een potentiële klant benaderen;
- over je werkgever schrijven op Twitter;
- de wijze waarop met nieuwe ideeën wordt omgegaan;
- in privétijd afspreken met collega’s;
- collega’s of leidinggevenden als cc in berichten opnemen;
- de wijze waarop er met een conflict wordt omgegaan.

Als je weet hoe de hazen lopen en goed aansluiting weet te vinden bij de werkwijze van de organisatie, zul je er gemakkelijker functioneren. Ook binnen een bedrijf kunnen deze regels soms nog verschillen. Wat de ene manager vervelend vindt, wordt door de andere gewaardeerd. Wat binnen de ene afdeling normaal is, wordt binnen de andere met argusogen aangezien. Het aanvoelen van de ongeschreven regels vergt een goed observatievermogen.

## OVER DE AUTEUR

Michel de Visser is spreker en zelfstandig consultant in de publieke sector en het bedrijfsleven. Daarnaast vervult hij al 30 jaar verschillende bestuurlijke nevenfuncties in diverse sectoren, de laatste jaren onder meer als voorzitter van een grote politieke partij in Rotterdam.

Hij studeerde bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, de London School of Economics en de Ecole Supérieure de Commerce de Lyon. Michel startte zijn loopbaan als managementconsultant bij een groot internationaal adviesbureau. Na zes jaar maakte hij de overstap naar de politiek en werd hij deelgemeentewethouder in Kralingen-Crooswijk, Rotterdam.

In 2010 startte hij zijn eigen adviespraktijk op het gebied van strategie, bedrijfsvoering en procesmanagement. Naast de Rijksoverheid adviseert hij tal van gemeenten en profit- en non-profitorganisaties.

Michel is gewend in complexe processen een evenwicht te vinden tussen signaal, belang en macht. Toch stoot hij nog regelmatig zijn hoofd en realiseert zich dan dat zijn inzet net iets politiek sensitiever had gekund. Zijn ervaringen deelt hij graag met anderen en hij helpt mensen graag op weg als het politiek wat stroef verloopt.

221

Michel nodigt je uit op de website van dit boek  
*[www.politieksensitiefandeslag.nl](http://www.politieksensitiefandeslag.nl)*



**Gezocht: politieke sensitiviteit. Steeds vaker duikt deze competentie op in vacatureteksten, maar wat is het precies? En belangrijker nog: hoe word je zelf politiek sensitief? Dit boek helpt je het politieke spel te doorgronden en resultaat te boeken in je eigen bestuur of organisatie.**

Politiek sensitief handelen is echt niet alleen vereist aan het Binnenhof of in het gemeentehuis. **Politiek sensitief aan de slag** laat zien dat deze vaardigheid onmisbaar is in alle situaties waarin mensen vanuit verschillende belangen met elkaar tot oplossingen moeten komen: in een samenwerkingsverband, een raad van toezicht, een teamvergadering, een ondernemingsraad of een verenigingsbestuur.

Michel de Visser analyseert het politieke proces met herkenbare voorbeelden uit zowel de professionele politiek als diverse samenwerkingen binnen organisaties. Hij geeft inzicht in machtsverhoudingen en laat zien hoe je belangen blootlegt, signalen herkent en vervolgens actie onderneemt.



Dit boek is voor iedereen die zijn eigen politieke sensitiviteit wil verbeteren. Directeuren, bestuursleden, toezichthouders, beleidsmedewerkers, projectleiders en ieder die soms uit een overleg komt en zich afvraagt: hoe zat hier de vork in de steel?



**Michel de Visser** adviseert overheden en het bedrijfsleven op het gebied van strategie, bedrijfsvoering en procesmanagement. Hij is voorzitter van een grote politieke partij in Rotterdam en was in die stad deelgemeentewethouder.

‘Zeer nuttig en leerzaam boek!  
Niet alleen voor bestuurders en ambtenaren, maar voor iedereen in een politiek gevoelige omgeving.’

BAS EENHOORN – VOORMALIG BURGEMEESTER VAN ONDER MEER  
SCHIERMONNIKOOG, ALPHEN AAN DEN RIJN EN VLAARDINGEN

