

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/29596> holds various files of this Leiden University dissertation.

Author: Meerts, Paul Willem

Title: Diplomatic negotiation : essence and evolution

Issue Date: 2014-11-04

Samenvatting

SAMENVATTING

Diplomatiek Onderhandelen

Essentie en Evolutie

Dit proefschrift is een studie over diplomatiek onderhandelen. Het Handvest van de Verenigde Naties beschouwt onderhandelen als het meest prominente middel om conflicten tussen staten te beheersen en, indien mogelijk, tot een oplossing te brengen. Daarmee is het een kernpunt van de internationale betrekkingen en één van de belangrijkste instrumenten in het diplomatieke verkeer. Het oogmerk van deze studie is een beter begrip te krijgen van de betekenis en de evolutie van de onderhandeling tussen staten en in internationale organisaties. Om dit doel te bereiken wordt het proces van diplomatieke onderhandelingen gezien vanuit de context waarin het zich afspeelt en de factoren die het beïnvloeden. Onderhandelen is een moeilijk grijpbaar proces dat in dit proefschrift wordt bestudeerd vanuit zoveel mogelijk invalshoeken en over een zo lang mogelijke periode teneinde een zo compleet mogelijk beeld te scheppen.

Diplomatiek onderhandelen wordt daarbij gedefinieerd als 'een uitwisseling van concessies en compensaties in de context van de internationale orde zoals deze door de soevereine staten aanvaard wordt'. Daarbij wordt met het begrip 'diplomatiek' het onderhandelen tussen staten en in en door internationale organisaties bedoeld; dit om aan te geven dat het in deze studie niet om commerciële of andere niet-statelijke onderhandelingen gaat. Hoewel diplomatieke onderhandelingen in de dagelijkse praktijk vooral door diplomaten en andere ambtenaren gevoerd worden, zijn het uiteindelijk de politici die de beslissingen nemen en daarmee zet de politiek haar stempel op deze vorm van internationaal onderhandelen.

Diplomatiek onderhandelen is dus in sterke mate politiek onderhandelen en politiek gaat over het gebruik van macht. Hierin ligt een verschil met onderhandelingen in de private sector. Maar ook in andere opzichten onderscheidt de onderhandeling voor de publieke zaak zich van het private, bijvoorbeeld omdat zij grotendeels over teksten gaat, waar het bedrijfsleven zich vooral bekommert om cijfers. Onderhandelingen over cijfers zijn over het algemeen transparanter dan die over woorden. Diplomatieke onderhandelingen worden gekenmerkt door ondoorzichtigheid. Het onderhandelen in de publieke sector kan zowel een doorlopend proces van besluitvorming, als een ad hoc proces van crisisbeheersing zijn. Het verschil tussen beide is gradueel, maar het heeft wel degelijk invloed op de wijze van geven en nemen. Daarbij is één van de belangrijkste punten de vraag wanneer een situatie rijp is voor een onderhandeling en wanneer een onderhandeling rijp is voor een uitkomst.

Uiteindelijk gaat het er bij onderhandelen om dat over en weer toegevingen worden gedaan, zodat de betrokken partijen hun problemen kunnen oplossen en tot voor hen bevredigende resultaten kunnen komen. Onderhandelen is iets geven om iets te krijgen en die verkrijging geschiedt door elkaar tegemoet te komen en de gedane concessies te compenseren. Gaat het om twee of drie partijen, dan spreekt men van bilaterale of

trilaterale onderhandelingen. Bij meerdere partijen die nog steeds een beperkte groep vormen, spreekt men over een plurilaterale onderhandeling. Zodra meer dan vijf partijen in het geding zijn, is het gebruikelijk de onderhandeling als multilateraal te karakteriseren. Het is interessant te constateren dat het getal vijf kennelijk een effectieve onderhandeling mogelijk maakt, getuige het feit dat bij de onderhandelingen te Wenen in 1814–1815 en die in Parijs in 1919 vijf landen de dienst uit maakten, terwijl ook heden ten dage de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties uit een pentocratie bestaat.

In deze studie gaat het om onderhandelen in een internationale context, waarbij soevereine eenheden trachten tot onderlinge overeenkomsten te komen. Die internationale context is door de deelnemende staten gelegitimeerd, waarbij elke staat in principe volledig onafhankelijk van de andere is. Deze onafhankelijkheid wordt in toenemende mate geërodeerd door de steeds verder voortschrijdende globalisering. Dit leidt niet alleen tot toenemende samenwerking, maar ook tot een steeds groter aantal fricties en daarmee een sterk toenemende behoefte aan onderhandelingen leidt. Toch speelt soevereiniteit nog steeds een centrale rol in het internationale verkeer. Op zichzelf is het niet onbegrijpelijk dat de wereld geordend is in een systeem van onafhankelijke staten, want zonder dit stelsel zou de wereld – bij gebrek aan levensvatbare alternatieven – onbestuurbaar zijn. Maar in tussen-staatelijke onderhandelingen leidt dit gegeven tot een moeizaam proces van convergentie.

Om onderhandelingsprocessen te vergemakkelijken hebben staten internationale regimes tot stand gebracht en internationale organisaties opgericht waarbinnen de onderhandelingsprocessen gekanaliseerd kunnen worden en die hen in staat stellen nakoming van overeenkomsten af te dwingen. Vertrouwen is een centraal element bij onderhandelen. Immers, als dat ontbreekt valt de bodem onder de onderhandeling weg, of de onderhandeling zal nooit van de grond komen. Mensen kunnen onderling vertrouwen opbouwen, maar staten hebben belangen die hen er soms toe brengen het onderling vertrouwen te beschamen. Om die reden kan een interstatelijke onderhandeling slechts werkelijk effectief zijn als een mogelijk wegvallen van vertrouwen gecompenseerd wordt door controle. Internationale organisaties, en in breder kader internationale afspraken, zijn dus een onmisbaar hulpmiddel bij het verhogen van de waarde van diplomatieke onderhandelingsprocessen als alternatief voor oorlogvoering. Daarbij blijft onderhandelen een strijd, met woorden maar niet met wapens. Diplomatiek onderhandelen zou dus ook gekarakteriseerd kunnen worden als 'oorlog met vreedzame middelen.'

Hoe positief de rol van internationale afspraken en internationale organisaties ook is, er zitten ook zeker nadelen aan vast. Internationale organisaties mogen de onderhandelingsprocessen vooruit helpen en hun resultaten garanderen, in de praktijk is het afdwingen van gemaakte afspraken niet altijd even eenvoudig. Daar is minstens een controleregime voor nodig. Bovendien hebben internationale organisaties de neiging vast te houden aan oude gebruiken, al was het maar omdat landen niet tot nieuwe kunnen komen. Daarnaast zijn landen aarzelend om te veel macht over te hevelen en dat kan hen onder bepaalde omstandigheden goed uitkomen dat de samenwerkingsorganisaties machteloos zijn. Daarbij zullen grote landen eerder afwachtend zijn dan kleine, die immers vanwege het machtsverschil behoefte hebben aan bundeling van hun krachten, Internationale organisaties worden zelfstandige actoren en hoewel het primaat bij de

landen blijft, zal de organisatie zeker haar invloed trachten aan te wenden om haar eigen bestaan te rechtvaardigen en te continueren.

Het proefschrift bestaat uit een inleidend hoofdstuk, vervolgens vier hoofdstukken over de aard van het diplomatiek onderhandelingsproces en daarna zes hoofdstukken over het voeren van de onderhandeling en ten slotte een hoofdstuk ter samenvatting en conclusie. In hoofdstuk twee tot en met vijf worden de belangrijkste kenmerken van het diplomatiek onderhandelingsproces onder de loep genomen. In hoofdstuk zes tot en met elf worden vergelijkende gevalsbeschrijvingen gepresenteerd, waarin elementen uit het eerste deel aan een nadere beschouwing worden onderworpen. Voor elke casus wordt een andere invalshoek gebruikt, omdat deze verschillende gezichtspunten anders onvoldoende aan de orde zouden komen. Vier casussen hebben betrekking op gevallen uit het verleden, één is hedendaags en één analyseert het diplomatieke onderhandelen in nagebootste vorm. De historische dimensie is gekozen om na te gaan op welke manier de diplomatieke onderhandeling zich in de loop der eeuwen heeft ontwikkeld en welke inzichten daaruit voor de komende jaren verkregen kunnen worden. De simulatieve voorbeelden zijn van belang omdat daaruit lessen te trekken zijn – voor onderzoekers en studenten – omdat toegang tot directe observatie van de werkelijke processen uitermate beperkt is.

Het eerste hoofdstuk bestaat uit twee delen. In het eerste deel wordt gekeken naar de relatie tussen onderhandelingspraktijk, – onderzoek en – onderwijs. Vervolgens worden de belangrijkste onderdelen van het diplomatiek onderhandelingsproces besproken, zoals onder andere de partijen en hun belangen, de stadia in het onderhandelingsproces en de rol van macht, alsmede de vraag of men distributief of integratief kan en moet onderhandelen. Onder het eerste wordt verstaan dat partijen de vruchten uit het proces zo goed mogelijk proberen te verdelen, in het tweede geval zal men ook trachten de oogst te verrijken door nieuwe elementen toe te voegen teneinde voor alle partijen een situatie te bereiken waarin ze meer uit het proces verkrijgen dan ze erin geïnvesteerd hebben. Het is daarbij interessant op te merken dat de Latijnse wortel van onderhandelen ‘*nec otium*’ is, wat zoveel betekent als ‘niet nietsdoen’. Met andere woorden: de handeling is geen zich herhalende arbeid, maar is veeleer een scheppende en waarde toevoegende activiteit. Dit sluit aan bij het integratieve begrip van onderhandelen dat raakt aan de vraag waar de grens ligt tussen de aangeboren (de kunst) en de aangeleerde vaardigheid van het onderhandelen.

Deel twee van het eerste hoofdstuk geeft een overzicht van de ideeën omtrent diplomatieke onderhandelingsprocessen. Eén van de belangrijkste denktanks op het onderhandelingsterrein is het ‘Processes of International Negotiation (PIN) Program’, dat zich in zijn eerste twintig jaar heeft ontwikkeld onder de hoede van het ‘International Institute of Applied System Analysis’ in Oostenrijk. Vanaf 2011 is PIN onderdak bij een andere denktank: het Nederlands Instituut voor Internationale Betrekkingen ‘Clingendael’. Het basiswerk van PIN, ‘International Negotiation’, is als uitgangspunt genomen voor het overzicht van de verschillende benaderingen van diplomatiek onderhandelen. Vervolgens is naar een aantal andere bronnen gekeken.

Het tweede hoofdstuk van dit proefschrift, tevens het eerste van het onderdeel over de aard van diplomatiek onderhandelen, bestaat eveneens uit twee gedeelten. Allereerst wordt een beschouwing gewijd aan de evolutie van het diplomatiek onderhandelingsproces. Daarbij wordt het probleem van de relatie tussen proces en uitkomst besproken. In een

ideale wereld zou het resultaat van een onderhandeling begrepen moeten worden uit het verloop van het proces dat eraan ten grondslag ligt. Gezien de vele factoren die in het proces een rol spelen – niet het minst die van de mens met zijn karakter, ervaring, vooronderstellingen en doeleinden – is dit vrijwel ondoenlijk. Toch zit er niets anders op dan te trachten een zo duidelijk mogelijk beeld te scheppen door de omstandigheden en de ontwikkelingen aan een nadere analyse te onderwerpen. Vooral in de periode voor Westfalen speelde de onzekerheid in de internationale betrekkingen tussen dynastieën en republieken het onderhandelingsproces parten. In de periode na de zeventiende eeuw krijgen de heersers en hun diplomaten deze onvoorspelbaarheid enigszins onder controle door onderling afdwingbare afspraken te maken. Maar hier waren wel vier eeuwen voor nodig en ook heden ten dage blijft dit een zwak punt.

Het tweede gedeelte van het tweede hoofdstuk is een nadere uitwerking van het eerste deel: het belang van de staat en de vraag hoe de belangen van staten zich tot elkaar verhouden en hoe zij met elkaar verzoend kunnen worden. Indien de belangen van staten nauwelijks van elkaar verschillen, is een onderhandelingsproces overbodig, tenzij het gaat om de vraag hoe men gemeenschappelijk zal optreden. Wanneer de belangen vrijwel volkomen tegengesteld zijn is onderhandelen niet mogelijk, tenzij een verandering in de context tot nieuwe kansen leidt. Het gaat er dan om eerst de omgevingsfactoren aan te pakken om zo onderhandelbaarheid te scheppen. Niet alle betrokken partijen zullen deze onderhandelbaarheid wensen, omdat zij menen dat de uitkomst slechter zal zijn dan de situatie waarin zij zich reeds bevinden. Indien er sprake is van zowel tegengestelde als gemeenschappelijke belangen, zal het onderhandelingsproces pas kans van slagen hebben wanneer er niet alleen sprake is van tegengestelde, maar ook van gemeenschappelijke belangen. De vraag hoe de diplomaat in dit proces navigeert is daarbij zeer belangrijk. Daarom wordt aandacht besteed aan onderhandelingsgedrag.

Hoofdstuk drie gaat nader in op de relatie tussen het diplomatiek onderhandelingsproces en zijn context. In het eerste deel van het hoofdstuk wordt betoogd dat het stellen van grenzen van groot belang is, wil men tot een relevant en effectief onderhandelingsproces geraken. Het proces dient immers een bepaalde kant opgestuurd te worden teneinde de doelstellingen te verwezenlijken. Hier wordt de vergelijking gemaakt tussen een rivier en zijn oevers: de bedijking leidt het water naar de zee, waarbij het water het onderhandelingsproces is. Er worden zes begrenzings onderscheiden: landsgrenzen, de sterkte of zwakte van staten en internationale organisaties, de rol van belangen en de invloed van de posities die de partijen innemen, de beschikbare hulpbronnen, de aanwezige regelgeving en de heersende normen en waarden alsmede de tijd als begrenzend factor in verleden, heden en toekomst. Het tweede deel van dit hoofdstuk richt zich op de internationale regimes – en speciaal de internationale organisaties – die, zo luidt een belangrijke these van deze studie, een bepalende rol spelen bij het vergroten van de succesfactor in het diplomatiek onderhandelingsproces. Hierbij wordt gekeken naar de positieve en negatieve kanten en komt de vraag aan de orde hoe deze regimes en organisaties tot stand komen.

Het vierde hoofdstuk wil het inzicht in proces en omgeving verdiepen door één van de belangrijkste fenomenen te analyseren die staten in een – over het algemeen negatieve – richting zuigen: het proces van elkaar opeenvolgende valstrikken. Een ander toepasselijk beeld is een fuik die op het eerste gezicht niet in het oog springt, maar die uiteindelijk een klemsituatie veroorzaakt waaruit de politiek zich maar met grote moeite

los kan maken, namelijk door de oude beleidsbepalers te vervangen door nieuwe. Men zou dit de contextverandering in de regerende elite kunnen noemen, maar om deze te bewerkstelligen is externe druk onvoldoende, er dient een binnenlandse wending te komen. Hiermee wordt het belang van het binnenlandse niveau van het buitenlandse onderhandelingsproces onderstreept: de rol van de alternatieve elites en de achterban, het volk en de media. Dit hoofdstuk gaat nader in op de karakteristieken van een dergelijk verstrikkend proces, de niveaus waarop het zich afspeelt, de belangrijkste factoren en de mogelijkheden een dergelijke situatie te vermijden, dan wel er een einde aan te maken. Eén en ander wordt geïllustreerd met een casus uit de praktijk. Opgemerkt moet worden dat partijen zichzelf soms met opzet laten verstrikken, zoals bij de invoering van de euro, omdat die situatie tot verdere integratie dwingt waarbij de achterban geen keuze wordt gelaten dan het volgen van hun beleidsbeslissers.

Het laatste hoofdstuk van het eerste deel van deze dissertatie analyseert de relatie tussen onderhandelen en zijn belangrijkste alternatief: geweldsgebruik. Ook nu gaat het in feite om een beschouwing waarin proces en context ontrafeld worden, zij het op een andere wijze. De vraag wordt gesteld wat nu eigenlijk de waarde van oorlog en onderhandeling is, waar het om de beheersing en de beëindiging van conflicten gaat. Vervolgens worden de historische achtergronden gezien, daarna wordt de vraag gesteld wat oorlog en onderhandelen gemeen hebben, waarin ze van elkaar verschillen, waar zij in elkaars verlengde liggen en welke rol bemiddeling kan spelen bij het overbruggen van de tegenstellingen. Bemiddeling wordt in de context van dit proefschrift als een bijzondere vorm van onderhandelen gezien, hetgeen in de sfeer van het onderzoek naar internationale diplomatieke onderhandelingsprocessen gebruikelijk is. Dit in tegenstelling tot bemiddeling in de juridische- of gezinssfeer.

Deel twee van het proefschrift begint met hoofdstuk zes, dat ingaat op de onderhandelingen die in het midden van de zeventiende eeuw tot de Vrede van Westfalen hebben geleid. Zoals eerder gezegd, is de keuze van deze casus ingegeven door de heersende opvatting dat met deze diplomatieke conferentie een eerste aanzet tot regimebouw werd gegeven. In werkelijkheid was de overgang van het tijdvak zonder, naar het tijdvak met regimes, natuurlijk vloeiend. De internationale betrekkingen in de huidige tijd verkeren nog immer in een zeer gebrekkige situatie van internationale samenwerking, al was het maar omdat de geschapen instituties niet optimaal kunnen functioneren. Zoals hiervoor betoogd is dit zowel aan de lidstaten, als aan de aard van hun eigen organisatie te wijten. In het hoofdstuk ligt de nadruk op de gebeurtenissen te Münster, waar het overgrote deel van de internationale onderhandelingen plaats vond. Dit staat in tegenstelling tot de onderhandelingen in Osnabrück die vooral de binnenlandse situatie in het Heilige Roomse Rijk der Duitse Natie tot onderwerp van bespreking hadden. Opvallend is de gemeenschappelijke onderhandelingscultuur van de afgezanten. Taal en moraal waren die van de adel en de vorsten bevonden zich ver weg in hun respectieve hoofdsteden, zodat de edellieden en regenten in zekere zin de vrije hand hadden, nauwelijks gestoord door hun opdrachtgevers. De kern van het hoofdstuk gaat over de vraag of de onderhandelaars het verleden of de toekomst als focus namen. Ze deden veeleer het laatste. Daarmee vormt Westfalen de basis van het moderne diplomatieke onderhandelen.

Hoofdstuk zeven speelt zich in de Republiek der Verenigde Nederlanden af: de Vrede van Utrecht aan het begin van de achttiende eeuw die een einde maakte aan de eerste wereldwijde oorlog, te weten de Spaanse successieoorlog, maar ook aan de positie van

de Republiek als grote mogendheid. De verhandeling concentreert zich op het gedrag van de diplomaten en stelt de vraag of de voor Nederland overwegend negatieve vrede een positieve wending had kunnen krijgen. Hier komt ook weer de relatie tussen context en proces aan de orde. Een oorzaak voor deze – voor de Republiek – vrij onfortuinlijke vrede ligt vooral in het onderhandelingsgedrag in de voorfase van de conferentie. Het gedrag van de Nederlandse vertegenwoordigers getuigt van tunnelvisie en besluiteloosheid, factoren waar de Fransen en de Britten, de belangrijkste vijand en de belangrijkste bondgenoot, niet door gehinderd werden. Te laat werd ingezien dat de Franse uitputting en de Britse regeringswisseling tot verschuivingen in de allianties zouden leiden, waardoor de conferentie zelf in feite een gelopen race was. Een dergelijke misrekening heeft zich ook later in de Nederlandse geschiedenis voorgedaan en wel bij de onderhandelingen over het verdrag van Maastricht. Het hoofdstuk maakt ook een vergelijking met twee voorgaande vredesonderhandelingen op Nederlandse bodem: die van Nijmegen en Rijswijk.

Het achtste hoofdstuk analyseert de onderhandelingen tijdens het Congres van Wenen, die aan het begin van de negentiende eeuw een einde maakten aan de Napoleontische oorlogen. De onderhandelaars poogden de pre-revolutionaire orde te herstellen en nieuwe revoluties te voorkomen door na afloop van het Congres tot duurzame samenwerking te komen in de vorm van de Quadruple (1814) en de Quintuple Alliantie (1818), die de basis van het 'Concert van Europa' vormden. Tijdens de conferentie speelden de vijf grote landen de hoofdrol en alle middelgrote en kleine staten werden beziggehouden met grootschalig vermaak, zo ook de mandatarissen van de gemandateerden: met uitzondering van de Russische Tsaar speelden de vorsten eigenlijk geen doorslaggevende rol. Hoewel de diplomaten, die tevens politici waren, in hoge mate de vrije hand hadden, is deze conferentie toch ook een voorbode van de verdere ontwikkelingen in de toekomst: de groeiende rol van de hoogste besluitvormer in het diplomatieke onderhandelingsproces. Bovendien begint de publieke opinie een rol te spelen en komen ook niet-gouvernementele groepen, zoals de Joden, hun opwachting maken. Dit onderdeel van de dissertatie beziet het effect van uitsluiting van de kleinere mogendheden door de grotere en het belang van de deelneming van alle machtige staten aan het vredesproces.

Hoofdstuk negen trekt de lijn door die in het Weense congres voorzichtig zichtbaar gaat worden: de opkomst van de politicus als directe deelnemer aan het diplomatieke onderhandelingsproces en de relatieve marginalisering van zijn of haar representanten. Er wordt vanuit gegaan dat politici topposities bereiken als zij daartoe een sterke innerlijke motivatie hebben en dat deze drijfkracht mede het gevolg is van een krachtig 'ego', dat op zijn beurt invloed zal hebben op het onderhandelingsproces. 'Egotiation' is de term die dit proefschrift daarvoor lanceert: een onderhandeling waarbij het behoud van de reputatie van de onderhandelaar belangrijker is dan de landsbelangen die hij of zij moet dienen. Diplomaten zullen in veel gevallen, teneinde het belang van hun organisatie en van hun land te behartigen, hun eigen politieke leider in het gareel moeten houden. Dat is geen eenvoudige opgave, aangezien die leider degene is die de instructies geeft (of doet opstellen) en deze bovendien – in democratieën – rekening moet houden met partij en achterban. Het hoofdstuk behandelt niet één, maar zes onderhandelingen. Drie in de eerste helft van de twintigste eeuw en drie in de tweede helft: die van Parijs aan het begin van de twintigste eeuw ter beëindiging van de Eerste Wereldoorlog, die van München en Yalta aan begin en einde van de Tweede Wereldoorlog en drie onderhandelingen tijdens de Koude Oorlog. Dit alles speelt zich af in een eeuw waarin de staten zich daadwerkelijk

internationaal gaan organiseren en daartoe mondiale, regionale en functionele (thematische) organisaties opbouwen.

Hoofdstuk tien gaat verder in op de kwestie van onderhandelen en internationale organisatievorming en wel door de Europese integratie als onderwerp te nemen. De Europese Unie valt te beschouwen als de meest geïntegreerde vorm van internationale en supranationale samenwerking en is daarom bij uitstek geschikt om naar de relatie tussen proces en context te kijken vanuit de vraag hoe deze zich in de toekomst verder zal ontwikkelen. Aan de orde komen onderwerpen als de aard van de EU in het algemeen, de bijzonderheden van de Unie als een arena voor onderhandelingen, de rol van de lidstaten, de procedures, de instituties, de betrekkingen met externe actoren, de gebruikte strategieën en tactieken en de toekomst van het EU onderhandelingsproces. Dit proces wordt als het hart van de Unie gezien waarbij de institutionele factoren dienstbaar zouden moeten zijn aan de processen die de Europese problemen tot een oplossing moeten brengen. Diezelfde factoren vormen echter ook een belemmering, zoals eerder in deze samenvatting ten aanzien van andere regimes en inter/supranationale organisaties is betoogd. Informaliteit kan hier het middel zijn om de verstarrende werking van de formele fora in te perken. Maar het nadeel van informele processen is dat zij slecht zichtbaar zijn – als ze transparant waren dan zouden ze niet effectief zijn – en daardoor worden ze door de publieke opinie en de belangengroepen met wantrouwen bekeken, hetgeen de legitimiteit van de EU niet bevordert.

Het elfde hoofdstuk analyseert drie gesimuleerde gevalsstudies als lessen voor onderhandelingsvoorzitters en voor bilaterale en multilaterale onderhandelaars. Het eerste onderdeel commentarieert de rol van voorzitters in de Europese Unie en sluit als zodanig aan bij het voorgaande hoofdstuk. De tweede casus gaat diep in op onderhandelingen in het veld. Het diplomatiek geven en nemen vindt immers niet alleen achter en rond de onderhandelingstafel plaats, maar heeft tevens bij de uitvoering van genomen beslissingen een belangrijke controlerende rol. Nakoming is, zoals eerder betoogd, van cruciaal belang. Zowel voor het vertrouwen in het onderhandelingsproces zelf, als in de verwezenlijking daarvan. De derde casus analyseert een rollenspel door gemengde groepen van diplomaten en vakdeskundigen simultaan gespeeld werd en trekt daaruit lessen voor de werkelijke onderhandelingen die in de jaren daarna zullen plaatsvinden. Daarnaast gaat dit hoofdstuk in op de mogelijkheden en de beperking van simulaties voor bestudering en voor onderwijs in diplomatieke onderhandelingsprocessen.

Hoofdstuk twaalf rondt het proefschrift af. Het vat de hierboven gegeven conclusies samen en beziet de actoren, factoren en processen van het diplomatiek onderhandelingsproces in onderling verband. Daarenboven geeft het een drietal aanbevelingen om de effectiviteit van dit proces te verhogen. In de eerste plaats door te streven naar een diplomatiek corps waarin de verschillen tussen diplomaten en andere internationaal opererende ambtenaren niet meer ter zake doen. Ten tweede door opnieuw te pogen de structuur – en daarmee de effectiviteit van internationale organisaties – te verbeteren. Ten derde door meer aandacht te schenken aan het belang van nationale onderhandelingen die voor internationale onderhandelingen bepalend zijn. Het zou verstandig zijn de processen die van onderop komen meer ruimte te geven dan nu het geval is. In die zin is de de facto verkiezing van de voorzitter van de Europese Commissie een stap in de goede richting van een veel breder gedragen – en daardoor meer gelegitimeerd – diplomatiek onderhandelingsproces.

