

Publicatiedatum: 8 november 2019
Titel: Boeksamenvatting Duurzaam Onderhandelen – Daniel Shapiro
Auteur: Jeroen Medema
Aantal pagina's: 6

In 'Duurzaam Onderhandelen' presenteert Daniel Shapiro zijn nieuwe model voor het oplossen van conflicten: de relationele matrix. Een model dat zowel hoofd als hart aanspreekt. Op basis van zijn eigen onderzoek op het gebied van conflictoplossing betoogt hij dat er emotionele krachten zijn die mensen tot conflict drijven. Hoewel onzichtbaar kunnen deze krachten verstrekkende gevolgen hebben. Dit boek reikt instrumenten aan om deze door emotie gedreven patronen te doorbreken en samenwerkingsverbanden tot stand te brengen. Hierdoor worden emotioneel geladen conflicten omgezet in situaties waar beide partijen van kunnen profiteren.



1. De relationele matrix

De relationele matrix bestaat uit drie hoofdonderdelen: het Tribale Effect (en de vijf verleidingen), Gemeenschappelijke Mindset (Integratieve Dynamiek) en Relationele Dialectiek.

Het belangrijkste obstakel voor conflictoplossing is wat Shapiro het tribale effect noemt. Dit is een manier van denken die tot onenigheid leidt en die ervoor zorgt dat jij en de andere partij gedoodverfde tegenstanders worden. Je tegenstander hoort niet tot jouw 'tribe' of groep en is daarom je tegenstander.

Hier kan je uitkomen door het proces van integratieve dynamiek/het creëren van een gemeenschappelijke mindset en door de 'vijf verleidingen van het tribale denken' te neutraliseren. Tijdens dit proces ontstaan er spanningen, relationele dialectiek, die een eventuele oplossing verder bemoeilijken.

2. Het begrip identiteit in conflictoplossing

De drie belangrijkste dimensies van conflictoplossing zijn: rationaliteit, emoties en identiteit. Met alle drie dimensies moet rekening worden gehouden om te kunnen komen tot een bevredigende oplossing van een emotioneel geladen conflict.

De derde dimensie is die van identiteit, ofwel die van de homo identicus. Gedrag dat hierbij hoort is geworteld in het principe dat mensen hun bestaan betekenis willen geven. Nauw gerelateerd aan deze betekenis zijn begrippen als politiek, religie en loyaliteit aan familie en vrienden. Een bedreiging van deze betekenis, ofwel identiteit, is een bedreiging van jouw persoon. De homo identicus omvat niet alleen je individuele identiteit, maar ook de ruimte tussen jou en de ander.

Een identiteit is niet per se een vaststaand iets, het is veranderlijk. Sommige onderdelen van je identiteit zijn daarbij veranderlijker dan anderen. Dit noemt Shapiro *de duale aard van identiteit*. Twee facetten van je identiteit zijn cruciaal voor het oplossen van een emotioneel geladen conflict: kernidentiteit en relationele identiteit.

Kernidentiteit

Je kernidentiteit is het geheel van eigenschappen die je definiëren als individu, of als groep. Lichaam, persoonlijkheid, beroep, religieuze overtuigingen etc. Een kernidentiteit bestaat uit veel verschillende sociale identiteiten: je afkomst, geloof, karaktereigenschappen, geslacht etc. Bij een conflict moet je beslissen welke sociale identiteit de voorkeur heeft.

Tegelijkertijd kiezen andere mensen ook welke identiteit ze jou toewijzen: ze stoppen je in een hokje. De betekenisvolste aspecten van je kernidentiteit noemt Shapiro de vijf pijlers van identiteit:

1. Overtuigingen: waar geloof je in?
2. Rituelen: waardevolle gebruiken en/of ceremoniële handelingen
3. Loyaliteiten: de loyaliteit die je voelt tegenover individuen en groepen
4. Waarden: leidende principes en idealen
5. Emotioneel betekenisvolle ervaringen: heftige gebeurtenissen, zowel positief als negatief, die jou(w) (identiteit) deels definiëren.

Bij een emotioneel geladen conflict staat een (of meerdere) van deze pijlers onder druk.

Relationele identiteit

Je kernidentiteit staat wellicht bijna helemaal vast, maar relationele identiteit is meer plooibaar. Je relationele identiteit is het geheel van eigenschappen die je relatie met een bepaalde persoon of een bepaalde groep definiëren. Hoe zie je jezelf in relatie tot anderen en hoe zien anderen hun relatie met jou. Waar kernidentiteit gaat over existentie, gaat je relationele identiteit over co-existentie. Deze verandert continu, wat betekent dat je veel invloed hebt om haar te vormen. Relationele identiteit bestaat uit twee concrete dimensies:

1. Affiliatie: dit bepaalt je emotionele band met een persoon of groep. Stabiele, constructieve banden zorgen voor positieve gevoelens en de wens om samen te werken. De keerzijde van affiliatie is afwijzing. Dit leidt tot een reactie die samenwerking tegenwerkt.
2. Autonomie: verwijst naar je vermogen om je wil te laten gelden, om te doen, denken, voelen zoals je zelf graag wilt, zonder te veel druk van anderen.

Deze dimensies lijken tegenstrijdig te zijn. De crux ligt in het één maken van deze twee concepten.

3. Het tribale effect en de vijf verleidingen

Wanneer je identiteit wordt bedreigd, veroorzaakt dit een mindset die tot verdeeldheid leidt. 'Ik tegen jou' en 'wij tegen zij'. Dit is het tribale effect. Het zorgt voor een vijandige, zelfgenoegzame, gesloten mindset. Het tribale effect probeert je eigen identiteit te beschermen, maar maakt tegelijkertijd de kans op samenwerking kleiner. Korte termijn eigen belang wint het van samenwerking (lange termijn eigen belang). Dit is de fundamentele paradox van het tribale effect.

Het is dus verstandig om niet in deze tribale valkuil te stappen. Het tribale effect heeft echter een grote aantrekkingskracht, waardoor het makkelijk is om hieraan toe te geven. Shapiro benoemt vijf emotionele krachten die zorgen voor vijandige relaties door je naar het tribale effect te trekken:

1. Vertigo: een verwrongen bewustzijnstoestand waarin een relatie al je emotionele energie opslokt. Je bent je hiervan niet bewust en het vermindert je vermogen tot zelfreflectie (en bevordert stereotypering van de situatie en de ander, waardoor je alleen nog maar focust bent op de negatieve gedragingen). Je wordt als het ware een tornado ingetrokken, samen met de ander. Hierdoor heb je alleen maar oog voor (het conflict tussen) jou en de ander. Ook beperkt het je besef van tijd en ruimte, en leidt het tot een fixatie op het negatieve.

2. Herhalingsdwang: een ondermijnend patroon van gedragingen die je van jezelf steeds moet herhalen. Een geprogrammeerde reactie op een stimulus. Herhalingsdwang verleidt je tot het herhalen van een patroon van gedragingen dat je juist liever niet herhaalt. Aan de grondslag van dit type gedrag ligt een emotionele wond, die naar je onderbewuste is verbannen. Het zorgt er wel voor dat je hyperalert bent op een dergelijke stimuli en tegelijkertijd probeert met een bepaalde gedraging je pijnlijke gevoelens te verzachten. Het is echter automatisch gedrag, wat niet vatbaar is voor wijze lessen, de controle over je gevoelens overneemt en geworteld is in jezelf.
3. Taboes: sociale verboden die samenwerkingsverbanden in de weg staan. Taboes zijn om verschillende redenen moeilijk: we zijn ons er niet van bewust, we zijn bang om er over te praten en we hebben geen plan om er over te praten. Een taboe kan conflict in de hand werken, maar een gezamenlijk bedacht taboe kan juist ook tot oplossingen leiden.
4. Aanval op het heilige: een aanval op de betekenisvolste pijlers van je identiteit. Het heilige is dat wat volgens ons doordrenkt is van goddelijke betekenis. Het is oneindig, intrinsiek en onschendbaar. Mensen verschillen van wat ze al dan niet heilig vinden. Er zijn verschillende hindernissen bij onderhandelingen over heilige zaken: we zijn ons er niet van bewust, we vermengen heilig met seculier, we tonen niet de gepaste eerbied voor het heilige en we weigeren compromissen te sluiten over heilige kwesties.
5. Identiteitspolitiek: manipulatie van je identiteit in andermans politieke voordeel. Politiek gaat hier over 'wie krijgt wat, wanneer en hoe'. Een politieke ruimte is een sociale kring waarin mensen door interactie beslissingen nemen. Zodoende kan identiteitspolitiek zich op alle niveaus van het dagelijks leven voordoen. Er zijn verschillende valkuilen waardoor je het slachtoffer kunt worden van tot onenigheid leidende politiek: onbekendheid met het politieke landschap, vasthouden aan een negatieve identiteit (je typeert jezelf voornamelijk als 'tegen' een ander), afhankelijkheid van een exclusief besluitvormingsproces en behandeld worden als een politieke pion.

4. *Gemeenschappelijke mindset - Integratieve dynamiek*

Volgens Shapiro schieten de meest gebruikte conflictoplossingsmethodieken (positioneel onderhandelen en probleemoplossend onderhandelen) tekort wanneer het om een sterk emotioneel geladen conflict gaat. Hiervoor introduceert hij de nieuwe methode van integratieve dynamiek. Dit laat zich beschrijven als een methode om van twee partijen één te maken, een zogenaamde transcendente eenheid. Het vereist een intensief emotioneel proces om de onderlinge relatie te transformeren naar een die een onwillekeurige positieve emotie oproept (in plaats van een negatieve emotie). Integratieve dynamiek zorgt voor een gemeenschappelijke mindset, die wordt gekenmerkt door een samenwerkende, meelevende en open houding.

Integratieve dynamiek bestaat uit een vier stappen. In het kort werkt deze als volgt:

1. Partijen passen een unieke methode toe om te begrijpen hoe beide zijden de wederzijdse relaties in het conflict zien.
2. Zodra men het gevoel heeft dat de naratieven zijn gehoord en erkend, kan men gezamenlijk de emotionele pijn aanpakken.
3. Als de relatie vervolgens minder gespannen wordt, ontstaan er mogelijkheden om echte connecties op te bouwen, ...
4. ... die op hun beurt de basis zijn voor het herdefiniëren van de relatie binnen een wederzijds bevestigend narratief.

Daarnaast noemt Shapiro een aantal sleutelprincipes, die men voor ogen moet houden bij het doorlopen van deze stappen:

- > Het doel: streven naar harmonie, niet naar overwinning. Probeer niet de ander te overtuigen/overwinnen, maar verander de aard van de relatie.
- > Het pad naar harmonie is geen rechte lijn. Soms moet je een aantal stappen terug zetten, om weer vooruit te kunnen.
- > Het pad naar harmonie omvat zowel het verleden als de toekomst. Ervaringen uit het verleden beïnvloeden de huidige emotionele relaties en je huidige emotionele relaties beïnvloeden toekomstige relaties. Respecteer het verleden en bouw aan de toekomst. De eerste twee stappen uit de vierstappenmethode gaan over het verleden. De laatste twee stappen over de toekomst.
- > Het pad naar harmonie vergt emotionele en structurele verandering. Alleen emotionele pijn bevrijden is niet genoeg. De structuur van de relatie moet veranderen.

5. De vierstappenmethode per stap uitgelegd

Onderstaand volgt per stap van de vierstappenmethode naar integratieve dynamiek een meer uitgebreide uitleg.

Stap 1: Leg de identiteitsmythe bloot

Deze stap draait om het beter begrip krijgen van de persoonlijke mythe van de ander. Een mythe is het verhaal dat bepaalt hoe jij je identiteit ziet in relatie tot die van de andere partij. Hoe meer begrip voor elkaars mythe, hoe meer ruimte om positieve banden met elkaar op te bouwen. Het 'irrationele' gedrag van de ander wordt duidelijk. Om een mythe te kunnen blootleggen, moet je eerst de elementaire eigenschappen ervan kennen:

- > *Een mythe bepaalt je emotionele werkelijkheid.* Je eigen mythe maakt van je sterkste emoties samen een narratief dat voor jezelf onomstotelijk waar is.
- > *Een mythe is evenzeer geworteld in biologie als in biografie.* Zowel aangeboren eigenschappen als sociale context bepaalt je mythe.
- > *Een mythe verdiept de persoonlijke betekenis van je conflict.* Mensen identificeren hun eigen mythe met verschillende "oermythes", die draaien om intriges als liefde, jaloezie, wrok, vernedering. Een mythe doordrenkt de context van je actuele conflict met deze intriges. In feite kan een conflict je meezuigen naar een mythische tijd, waarin jij onbewust de rol op je neemt van een mythische held of martelaar.

Begrip krijgen voor de mythe van de ander vraagt een strategie van *creatieve introspectie*. Hiervoor is allereerst een 'moedige' ruimte nodig (vergelijkbaar met een veilige ruimte, maar met nadruk op het moedig zijn om je kwetsbaar op te stellen).

Vervolgens stel je binnen die ruimte vast waar het om gaat, wat maakt dat jullie botsen? Hierin zoek je naar diepere menselijke drijfveren vanuit rationaliteit (logische redenen), emotionaliteit (fundamentele relationele behoeftes) en spiritualiteit (je roeping) en probeer je de diepere betekenis van het conflict te begrijpen. Om welke belangen gaat het? En welke pijlers van identiteit staan voor ieder persoonlijk op het spel? Dit vraagt wel dat je actief luistert om te begrijpen, leef je in! Laat beide partijen begrijpen hoe beide zijden de wederzijdse relaties in het conflict zien.

Daarna probeer je je eigen mythe en die van de ander bloot te leggen. Als je een duurzame oplossing van een geschil nastreeft, zal je je fundamentele kijk op je relatie met de ander moeten veranderen: je identiteitsmythe. Dit doe je via het bespreken van elkaars archetypen. Bespreek de symbolische beelden die deze archetypen oproepen en bedenk een metafoor om je conflictueuze relaties te beschrijven. Hierdoor kan je het meer van een afstand bekijken, hoef je het niet rechtstreeks over jezelf te hebben en helpt het je verder te kijken dan je eigen pijn. Maak vervolgens de relatie tussen beide beelden/metaforen duidelijk. Hoe verhouden beide metaforen zich tot elkaar en wat betekent dat voor de relatie?

Als laatst herzie je de mythe. Hierbij handhaaf je de beelden die beide partijen voor zichzelf hebben gecreëerd, maar herdefiniëren zij de relatie. Stel je voor hoe de relatie tussen de eerder opgestelde beelden beter zouden kunnen worden. En welke acties moet je vervolgens ondernemen om richting deze relatie te komen?

Stap 2: Werk door de emotionele pijn heen

Zodra de partijen het gevoel hebben dat hun eigen narratief is gehoord en erkend kan de onderliggende emotionele pijn aan worden gepakt. Hierin wordt elkaars pijn doorgrond. Door deze pijn moet je heen zien te werken om je te bevrijden van de behoefte aan wraak.

Hiervoor moet je wel eerst emotioneel klaar zijn om deze pijn los te laten. Hiervoor noemt Shapiro de BAG methode (BAG: Beste Alternatief voor een Grief). Hoe ziet je leven er uit zonder deze pijn en is hij het daarom waard om op te lossen? Als je merkt dat je er emotioneel klaar voor bent om je door een pijn heen te werken, zal je drie fases moeten doorlopen: (1) getuig van de emotionele pijn, (2) rouw om het verlies en (3) denk na over vergeving. Een belangrijke stap in vergeving kan een verontschuldiging zijn.

Stap 3: Bouw verweven connecties op

De ruggengraat van verzoening is de menselijke connectie. Wanneer mensen in een conflict zitten, zien ze hun connectie als iets vijandigs, wij tegen zij. Er zijn echter, zelfs in het heetst van de strijd, manieren om positieve connecties aan te gaan. Het gaat er erom dat je 'verweven connecties' opbouwt. Relaties kunnen namelijk worden versterkt door meerdere verbindingen tussen jou en de ander. Hoe groter het aantal en de betekenis, hoe sterker de relatie. Positieve connecties bouwen namelijk vertrouwen op en maken daardoor creatieve probleemoplossing mogelijk.

Stap 4: Herdefinieer de relatie

In sommige problemen staan kernidentiteiten op het spel. In dit soort conflicten is het makkelijk te vervallen in een 'zero-sum' game. Ofwel de andere partij buigt voor jouw identiteit, ofwel jij voor die van de ander. Daar je je eigen identiteit niet zult willen verraden is er voor jou eigenlijk maar één optie mogelijk: de ander moet verliezen. Jammer genoeg ziet de ander dat net zo. Hierdoor raak je in een patstelling. Geld of andere tastbare zaken kan je uit onderhandelen. Voor je kernidentiteit geldt dit echter niet. Je moet in dit soort gevallen je doel bijstellen van 'winnen', naar het herdefiniëren van de relatie, zodat jouw kernidentiteit en die van de andere partij vreedzaam en langdurig naast elkaar kunnen bestaan. Dus een oplossing zonder compromis.

6. Relationale dialectiek

Om een geladen conflict op te lossen, moet je een gemeenschappelijke mindset ontwikkelen. Er zijn echter verschillende 'krachten' die maken dat het moeilijk is om 'in balans' te blijven in dit soort situaties, zoals de dialectiek van aanvaarding versus verandering (1), de dialectiek van wraak versus vergeving (2) en de dialectiek van autonomie versus affiliatie (3). Twee tegenovergestelde krachten die aan je trekken en waar je op verschillende manieren mee om kunt gaan. Bijv. de dialectiek van je open en kwetsbaar opstellen tegenover iemand die je al jaren kwetst. Dit noemt Shapiro *relationele dialectiek*. Je wordt als het ware verschillende kanten op getrokken, die je naar verschillende uitkomsten van een relatie leiden.

Hierin heb je echter wel een keuze en je kunt actief naar een uitkomst toewerken, volgens een driedelige strategie:

1. Word je bewust van de dialectiek die in je binnenste woedt. Als je er niks mee doet, kan deze dialectiek zelfs de meest bevredigende overeenkomst saboteren.

2. Voed de kracht die je brengt waar je heen wilt. Je erkent zowel de positieve als de negatieve gevoelens, maar voedt alleen degene die je naar het gewenste beeld van jullie relatie brengt.

3. Erken dat ook de andere partij wordt beïnvloed door dialectiek. Door je hiervan bewust te zijn, kan je de ander hier ook mee helpen.

Over de drie genoemde dialectieken raadt Shapiro aan: (1) vind de balans tussen aanvaarding en verandering, beide zijn nodig, maar de sleutel is om te weten wat je moet accepteren en wat je moet veranderen. (2) Richt je op vergeving, niet op wraak. Wraak lijkt fijn op korte termijn, maar geeft geen duurzame oplossingen. (3) Streef tegelijkertijd naar affiliatie en autonomie. Zoek naar een balans waarin beide behoeften worden behartigd. Op welke kunnen alle partijen co-existeren? Het is niet goed om je eigen ruimte teveel af te bakenen, wat zorgt voor een territoriumoorlog, anderzijds moet affiliatie ook niet leiden tot het gevoel van een ruimte-invasie.

6. Voed de geest van verzoening

Als laatste geeft Shapiro de lezer mee dat de geest van verzoening uiteindelijk hetgeen is dat er voor zorgt dat het werkt. Dit is een keuze, wees niet bang deze te maken.

Jeroen Medema, 8 november 2019

© WesselinkVanZijst BV