

**Daniel Shapiro**

# **DUURZAAM ONDERHANDELEN**

**Succesvol onderhandelen  
in beladen situaties**

Vertaald uit het Amerikaans door Marjolein Hazelzet en Marianne Palm

**MAVEN**  
PUBLISHING

# Inhoud

Voorwoord 9

*Inleiding: Waarom dit boek?* 13

## **Deel I Waarom raken we verwickeld in een conflict?**

- 1 Identiteit is belangrijk (belangrijker dan je denkt) 23
- 2 Kun je onderhandelen over identiteit? 35
- 3 Zo voorkom je dat je je laat verleiden tot een conflict 51

## **Deel II Zo bevrijd je jezelf**

- 4 Maak een einde aan vertigo voordat ze je opslokt 61
- 5 Verzet je tegen herhalingsdwang 85
- 6 Erken taboes 109
- 7 Respecteer het heilige, val het niet aan 137
- 8 Gebruik identiteitspolitiek om mensen te verenigen 165

### **Deel III Het verbeteren van relaties**

- 9 Het overbruggen van de kloof – een vierstappenmethode 191
- 10 Leg de identiteitsmythe bloot 203
- 11 Werk door de emotionele pijn heen 235
- 12 Bouw verweven connecties op 251
- 13 Herdefinieer de relatie 275

### **Deel IV Duurzaam onderhandelen**

#### **Hoe onderhandel je het niet-onderhandelbare**

- 14 Dialectiek hanteren 295
- 15 De geest van verzoening voeden 319

*Woord van dank* 323

*Appendix I* 331

*Appendix II De ladder van het zijn* 333

*Selecte bibliografie* 337

*Noten en verwijzingen* 355

*Aanvullende bronnen* 356

*Register* 357

# **Voorwoord**

10 Of het nu aan de bestuurstafel is, binnen een managementteam of tijdens een individuele coachingsessie: wij zien in ons werk als begeleiders van onderhandelprocessen regelmatig conflicten de kop op steken. Mensen zijn het niet eens met de koers die het bedrijf wil varen, hebben verschillende ideeën over waarin geïnvesteerd moet worden of zien gewoon niet welke rol ze zelf spelen of welke invloed ze hebben. Deze conflicten kosten veel energie, creëren onderlinge afstand en zorgen ervoor dat gezamenlijke doelen op de achtergrond raken.

Voor deze lastige situaties bestaat helaas geen *magic pill* of *quick fix*. Het vinden van een duurzame oplossing voor een beladen onderhandeling vergt tijd en oprechte aandacht. Hierbij spelen individuele emoties vaak een rol: we willen gerespecteerd worden én door iedereen aardig gevonden worden, we hebben behoefte aan autonomie én we willen ons verbonden voelen met de mensen om ons heen. Als er belangrijke zaken op het spel staan is dit ook het vlak waarop het vaak misgaat: we voelen ons persoonlijk aangevallen en er gaan emotionele krachten spelen die ons dieper het conflict in trekken.

Daniel Shapiro kan met recht een van de grootste onderhandelingsexperts ter wereld genoemd worden. Op basis van zijn wetenschappelijk onderzoek als directeur van het Harvard Negotiation Institute en van zijn enorme praktijkervaring, onder andere als onderhandelaar voor het World Economic Forum in Davos, heeft Shapiro inzichten en technieken ontwikkeld die kunnen helpen om zelfs de lastigste conflicten op een duurzame wijze op te lossen.

In *Duurzaam onderhandelen* deelt Shapiro zijn unieke inzichten voor het eerst met een breed publiek. Hij legt uit hoe we ons kunnen voorbereiden op lastige onderhandelingen en biedt waardevolle handvatten om ook tijdens de onderhandeling het overzicht te bewaren en doelbewust naar een duurzame uitkomst toe te werken.

Of het nu op individueel niveau is, in je vriendenkring, in het bedrijfsleven of in de politiek: dit boek levert een belangrijke bijdrage aan een wereld waarin mensen zich op een duurzame manier met elkaar kunnen verbinden en waar genoeg ruimte is voor ieders gedachten, geloofsovertuigingen, wensen en verlangens.

11

Onze droom: gelukkige mensen, succesvolle bedrijven en een gezonde wereld. We zijn ervan overtuigd dat de inzichten uit dit boek hier een belangrijke rol in kunnen spelen.

Robert Jan Steinmetz,  
Onderhandelexpert FP&P

Ruim 35 jaar geleden startte FP&P (Frits Philips jr. & Partners) een samenwerking met Harvard voor training en consultancy in onderhandelingen. Het boek *Excellent onderhandelen*, waaraan Daniel Shapiro ook bijdroeg, vormde hiervoor de basis.

[www.fpn.nl](http://www.fpn.nl)

# **Inleiding: Waarom dit boek?**

14 *Duurzaam onderhandelen* introduceert een nieuw model voor het oplossen van conflicten – eentje dat zowel het hoofd als het hart aanspreekt. Uit mijn onderzoek op het gebied van conflictoplossing blijkt dat er emotionele krachten zijn die mensen tot conflict drijft, vergelijkbaar met de ontdekking van wetenschappers dat lichaam en geest elkaar beïnvloeden. Deze krachten zijn onzichtbaar, maar kunnen ernstige gevolgen hebben, waardoor vriendschappen worden verbroken, huwelijken stranden, bedrijven op de fles gaan of sektarisch geweld oplaait. Als we niet leren om zulke krachten te neutraliseren, raken we steeds opnieuw betrokken bij dezelfde frustrerende conflicten, met dezelfde frustrerende uitkomsten. Dit boek reikt de benodigde instrumenten aan om deze patronen te doorbreken en samenwerkingsverbanden tot stand te brengen, waardoor de emotioneel meest geladen conflicten omgezet worden in iets positiefs waar beide partijen van profiteren.

Ik merkte vijftientig jaar geleden dat er behoefte was aan een nieuw model in een café in Joegoslavië, een land dat aan het uiteenvallen was. Ik had tienervluchtelingen – Serviërs, Bosnische



moslims en Kroaten – een week lang een workshop gegeven over conflictoplossing en we bespraken het verschil tussen het leven in Joegoslavië en in de Verenigde Staten. Het geluid van geweervuur galmde nog na in de oren van de tienervluchtelingen, maar we dronken Turkse koffie en praatten over voetbal en over wie van de workshop een oogje had op wie alsof er niets aan de hand was. Er was een meisje van zeventien bij, Veronica, dat strak voor zich uit zat te kijken. Ze had tijdens de workshop niet veel gezegd, maar toen er even een stilte viel, opende ze tot mijn verbazing ineens haar mond.

‘Het is negen maanden geleden gebeurd,’ begon ze, met haar ogen op haar bord gericht. ‘Mijn vriend en ik zaten bij hem thuis te lunchen. Er werd op de deur geklopt. Drie gewapende mannen kwamen binnen.’ Ze keek even op en aarzelde. Toen sprak ze verder. ‘Ze duwden mijn vriend tegen de muur. Hij duwde terug, maar zij waren sterker. Ik probeerde te schreeuwen, maar er kwam geen geluid uit mijn mond. Ik wilde wegrennen en hulp gaan halen. Iets doen. Maar ik bevroor.’

Haar monotone stem werd nog vlakker en ze sperde haar ogen wijd open.

‘Ze grepen me vast bij mijn schouders, duwden me omlaag en brachten zijn gezicht naar het mijne. Ik zag de angst in zijn ogen. Hij probeerde zich los te wurmen, maar ze hielden hem stevig vast.’

Ze stopte weer even en zei toen: ‘Een van hen pakte een mes en sneed zijn keel door terwijl ik toekeek.’

Ik hoorde de geluiden van het café niet meer. Ik keek naar haar, verstijfd op mijn stoel, en was helemaal verbluft. Ik wilde haar troosten, haar op de een of andere manier helpen, maar ik wist niet wat ik moest zeggen. Toen zweeg Veronica, net zo plotseling als ze met haar verschrikkelijke verhaal was begonnen.

Mijn collega's en ik zouden nog één nacht in Joegoslavië blijven. We zouden 's morgens vroeg de trein nemen naar Boedapest. Ik vond het helemaal niet leuk dat ik afscheid moest nemen van de cursisten, op wie ik gesteld was geraakt en die ons in deze nacht-

merrieachtige oorlogszone hun geheimen hadden toevertrouwd. Maar ik voelde me bovendien ook heel schuldig: ik zou teruggaan naar het comfort en de veiligheid van de Verenigde Staten terwijl zij in wanhoop achterbleven.

Toen we de volgende ochtend vroeg met de auto bij het station aankwamen, sprong mijn hart op. De jongeren die onze workshop hadden gevolgd, stonden allemaal zwaaiend op het perron. Veronica was er ook bij. Ze liep naar ons toe om gedag te zeggen.

‘Alle mensen die ons kwamen helpen zijn ons daarna vergeten. Beloof me dat jij dat niet doet,’ zei ze.

Ik gaf haar mijn woord.

### **HET ONTBREKENDE STUKJE**

16 Waardoor raken mensen betrokken bij destructieve conflicten? Zijn we dankzij onze psyche geneigd om steeds opnieuw te vervallen in dezelfde patronen – ondanks de vaak rampzalige gevolgen? En hoe lossen we emotioneel geladen conflicten op als onze waardevolste normen en waarden op het spel staan? Mijn werk draait om deze cruciale vragen.

Al kom je nooit in zo’n verschrikkelijke situatie als die van Veronica terecht, emotioneel geladen conflicten kun je niet vermijden, omdat we nou eenmaal mensen zijn. Misschien ben je boos op je levenspartner, of koester je een wrok tegen een collega, of vind je het erg dat de verhouding tussen de verschillende etnische groepen verslechtert. De tabel hiernaast illustreert een paar van de talloze omstandigheden waarin dergelijke conflicten ontstaan.

Dit soort conflicten los je alleen maar op als je ze bij de wortel aanpakt, en die reikt verder dan de rede, zelfs verder dan emoties. Hij reikt tot de kern van wie je bent: je identiteit. Strijdende partijen stellen standaard hun identiteit vast door zich tegen elkaar af te zetten: het is jij tegen mij, wij tegen zij. We wijzen met het vingertje, geven de ander de schuld. We zeggen: ‘Dit komt door jou.’ Echter, door deze botsing van identiteiten escaleert het conflict alleen maar. Het is beter om gezamenlijk de problemen op te lossen:

## ILLUSTRATIEVE VOORBEELDEN VAN EMOTIONEEL GELADEN CONFLICTEN

- Een **STEL** wordt het niet eens over de waarden die hun leven samen moeten bepalen. Hoe onderhandelen ze over verschillende opvattingen over financiën, huishoudelijke taken en politiek?
- **ouders** willen voorkomen dat hun kinderen met iemand trouwen van een ander geloof, een andere sociale klasse of een ander ras. Een kind dat die mogelijkheid zelfs maar overweegt, wordt afgewezen.
- **COLLEGA'S** zijn onderling verdeeld langs culturele lijnen en de vraag wie hen moet leiden zorgt voor interne spanningen. Partijen wantrouwen elkaar, praten achter elkaars rug om over elkaar en doen hun werk slecht.
- **LEIDERS** van een onderneming zitten in een impasse over de verdeling van het budget en zijn verdeeld over de waarden die hun bedrijf uitdraagt. Heeft kortetermijnwinst prioriteit? De reputatie op lange termijn? Vrijwilligerswerk?
- Er is onenigheid ontstaan in een **BUURT** waardoor de bewoners verdeeld zijn geraakt langs raciale of etnische lijnen. De meeste mensen weigeren om te praten met de andere partij en zijn bang dat de situatie uitmondt in geweld.
- Een **GEMEENSCHAP** wordt langzaam opgeslokt door een grotere 'wereldcultuur' die hun plaatselijke gewoontes en waardes bedreigt.
- Leden van een **POLITIEKE GROEPERING** gaan de strijd om hulpbronnen zien als een zoektocht naar hun collectieve identiteit. Ze nemen de wapens op om te vechten voor hun rechten.
- Een **LAND** wordt geconfronteerd met een waardegeladen discussie over de uitholling van de nationale identiteit door buitenlandse culturele, religieuze en wereldlijke invloeden.

door de belangen van iedere betrokkene helder te krijgen en tot een afspraak te komen waarin beide kanten zich kunnen vinden. Maar in een emotioneel geladen conflict, of het nou gaat om een echtelijke ruzie of een conflict tussen landen, blijkt dat het gezamenlijk oplossen van problemen vaak niet werkt. Waarom niet?

Allereerst kun je emoties niet 'oplossen'. Jezelf bevrijden van je woede of je gevoel van vernedering is heel wat anders dan een wiskundig probleem oplossen. Emoties zijn persoonlijk, en geen wiskundige vergelijking kan je met zekerheid zeggen hoe de andere partij zal reageren. Sorry zeggen tegen je echtgenoot werkt

vandaag misschien averechts, maar doet morgen wonderen.

Ten tweede, zelfs al wil je redelijkerwijs een band herstellen – met je echtgenoot, met je baas – emotionele drijfveren brengen je er vaak toe om de strijd voort te zetten. In een emotioneel geladen conflict belemmert iets vanbinnen je om gezamenlijk het probleem op te lossen: rancune, het gevoel dat de andere partij je te pakken wil nemen, een stem die fluistert: ‘Vertrouw hen niet.’ Of je nu ruzie hebt met iemand van wie je houdt of die je haat, de neiging om je te verzetten tegen samenwerking kan een oplossing in de weg staan.

Ten slotte kun je de overtuiging van de andere partij niet zomaar overnemen. In een heftig conflict staat je identiteit op het spel. Maar je identiteit is geen handelswaar: je gelooft wat je gelooft.

Maar hoe los je emotioneel geladen conflicten wel op?

18 Ik heb deze vraag decennialang onderzocht en in die periode heb ik een paar belangrijke ontdekkingen gedaan. Dit boek is het resultaat. Ik heb het geschreven hier in Cambridge en ’s avonds in cafés tijdens mijn onderzoeksreizen over de hele wereld – van Caïro tot São Paulo, van Zürich tot Dar es Salaam, van Sydney tot Tianjin, van Tokio tot New Delhi. *Duurzaam onderhandelen* begon met het besef dat het lijkt alsof er over emotioneel geladen conflicten niet valt te onderhandelen, maar dat deze wel degelijk zijn op te lossen. En het kwam voort uit de overtuiging dat niemand de ellende hoeft te doorstaan die Veronica heeft meegemaakt.

### DE METHODE

Ik heb een praktische methode ontwikkeld om de lastigste emotionele kloven te overbruggen. Deze methode haalt een unieke eigenschap van conflicten naar boven die voortdurend over het hoofd wordt gezien: de ruimte tussen twee partijen. We zien een conflict gewoonlijk als een tweeledig concept – jij tegen mij, wij tegen zij – waarbij we ons voornamelijk richten op onze eigen belangen. Maar een conflict bestaat letterlijk ‘tussen’ ons – in onze relatie – en in die ruimte is er sprake van een ingewikkelde emotionele dynamiek die

samenwerking dwarsboomt. Leren om een emotioneel geladen conflict om te zetten in iets positiefs waar beide partijen van profiteren, vereist dat je leert hoe je je effectief in die ruimte beweegt.

Mijn doel is de afstand tussen de strijdende partijen te duiden en methodes te ontwikkelen om hen te helpen zich door ingewortelde emoties, verdelende dynamiek en botsende meningen heen te werken. Het resultaat is de methode die ik de ‘relationele identiteitstheorie’ noem. Die theorie beschrijft praktische stappen die bijzonder effectief zijn, vergelijkbaar met de paar eenvoudige handelingen die nodig zijn om een stapel hout aan te steken waardoor er zoiets handigs als vuur ontstaat.

Het belangrijkste obstakel voor conflictoplossing is wat ik *The Tribes Effect* (het tribale effect) noem: een manier van denken die tot onenigheid leidt en die ervoor zorgt dat jij en de andere partij gedoodverfde tegenstanders worden. Zolang je vastzit in die manier van denken zul je vastzitten in het conflict.

Daar kun je uitkomen door positieve relaties te bevorderen via het proces van integratieve dynamiek en door de vijf verborgen krachten – de vijf verleidingen van het tribale denken – te neutraliseren waardoor je tot dat perspectief bent gekomen. Terwijl je dat doet, is het onvermijdelijk dat er spanningen ontstaan – relationele dialectiek – die ervoor zorgen dat je het gevoel hebt dat het conflict alleen maar verliezers oplevert. Dit boek laat zien hoe je de obstakels overwint waarover ogenschijnlijk niet te onderhandelen valt.

Om tot deze methode te komen, heb ik laboratoriumexperimenten uitgevoerd, duizenden onderzoeksartikelen beoordeeld, als adviseur gewerkt voor politieke en zakelijke leiders, advies gegeven aan gezinnen en stellen die het moeilijk hadden en gesproken met honderden deskundigen, onder wie politieke onderhandelaars, burgeractivisten, staatshoofden en mensen uit het bedrijfsleven. Ik heb ook het Harvard International Negotiation Program in het leven geroepen, dat dient als research- en opleidingsbasis voor het onderzoeken van de emotionele en op identiteit gebaseerde wortels van conflictoplossing.

Deze ervaringen hebben me veel geleerd en in *Duurzaam onderhandelen* deel ik deze inzichten met je. Op de volgende bladzijden gaan we gedetailleerd in op deze methode. Elk hoofdstuk bouwt voort op het vorige en de meeste worden afgesloten met een ‘werkblad voor persoonlijk gebruik’, dat een praktische leidraad geeft voor het toepassen van de instrumenten. De werkbladen zijn essentieel voor het veranderingsproces en vormen samen met het totale kader een diepgaande methode om zelfs in de meest gespannen situaties partijen met elkaar te verzoenen.

Dit boek is bedoeld om je te helpen je meest beladen meningsverschillen op te lossen, maar het is ook een poging om mijn belofte na te komen. Het is een eerbetoon aan Veronica, de drieëntwintig andere jongeren van onze workshop en alle andere mensen op de wereld die betrokken zijn bij een conflict en die lijden omwille van identiteit. Ik geloof dat er een betere manier is. Ik geloof dat die er móet zijn.

20 Dit boek is het bewijs van die visie.

Daniel L. Shapiro  
Cambridge, Massachusetts

# **DEEL I**

**Waarom raken we  
verwikkeld in een conflict?**

**1**

**Identiteit is  
belangrijk  
(belangrijker dan  
je denkt)**



24 Een paar jaar geleden explodeerde de wereld. Dat gebeurde op de besneeuwde bergtoppen van Zwitserland, in Davos, tijdens de jaarlijkse conferentie van het World Economic Forum. Ik had een groep van vijfenveertig wereldleiders bij elkaar geroepen in een kamertje, verborgen voor de ogen en oren van de pers. Deze leiders hadden onderhandeld tijdens heel lastige conflicten, maar geen van hen was voorbereid op wat er komen ging – een zeer eigenaardig soort onderhandeling die verder reikte dan de conferentiezalen en de kern raakte van het leven van ons allemaal.

Het begon allemaal heel onschuldig. Toen de leiders de kamer binnenkwamen, gaf een jonge stafmedewerker ieder van hen een gekleurde sjaal en bracht hen naar een van de zes tafels. Ik keek hoe de CEO van een bedrijf uit de Fortune 50 naar zijn stoel liep, gevolgd door een plaatsvervangend staatshoofd, dat de CEO met een diplomatiek knikje begroette. Een vooraanstaande universiteitsvoorzitter ging naast een veiligheidsdeskundige zitten, terwijl aan een tafel ernaast een kunstenaar zat te kletsen met een hoogleraar. Op de achtergrond klonk zachte muziek en de stemming was luchtig.

Toen de klok één uur sloeg, ging de muziek uit en ik liep naar het midden van de kamer. ‘Welkom,’ zei ik een beetje nerveus, terwijl ik de respectabele groep die me vol verwachting aankeek in me opnam. ‘Ik vind het een eer om hier vandaag met jullie te zijn.’

Toen het woord ‘tribaal’ op het scherm achter me verscheen, stak ik van wal. ‘Onze wereld wordt steeds meer een tribale wereld. Omdat mondiale onderlinge afhankelijkheid en de vooruitgang in de technologie met elkaar verstrengeld zijn, hebben we meer mogelijkheden om met meer mensen in contact te komen. Tegelijk bedreigt verstrengeling van relaties – deze opkomende mondiale gemeenschap – de fundamentele kenmerken van wie we zijn. Het is daarom niet meer dan natuurlijk dat we ons willen terugtrekken in de veiligheid en de stabiliteit van onze stam.’

De belangstelling van de groep leek gewekt. Ik ging verder. ‘We horen allemaal bij meerdere stammen. Een stam is een groep waarvan we vinden dat we erbij horen en die kan zijn gestoeld op religie, etniciteit en zelfs onze werkplek. We voelen een verwantschap met de stam waarin we emotioneel investeren. Dit betekent dat een religieuze gemeenschap of een land een stamgevoel kan geven. Een erg hechte familie kan een stamgevoel geven. Zelfs multinationals kunnen dat gevoel geven. Overal om ons heen zijn stammen.

25

‘Vandaag gaan we de invloed van stammen onderzoeken. Jullie krijgen de kans om de anderen aan jullie tafel te leren kennen – door aan jullie eigen tafel een stam te vormen. Jullie hebben vijftig minuten om aan de hand van een paar lastige vragen de wezenlijke kenmerken van jullie stam te bepalen. Beantwoord alle vragen door middel van consensus en niet door middel van stemmen. En zorg dat jullie blijven bij jullie eigen geloofssysteem.’

Iedereen leek zich in deze instructies te kunnen vinden, totdat ik het werkblad met de vragen uitdeelde. De hand van de hoogleeraar schoot omhoog. ‘Wil je dat we deze vragen door middel van consensus beantwoorden? In vijftig minuten? Toe nou!’

Zijn irritatie was terecht, want de deelnemers moesten antwoord

geven op morele vragen als: ‘Is jullie stam voor de doodstraf?’, ‘Is jullie stam voor abortus?’, en ‘Wat zijn de drie belangrijkste waarden van jullie stam?’

‘Ik heb deze oefening al tientallen keren laten doen,’ verzekerde ik de hoogleraar, ‘en het lukt iedereen toch om haar af te maken. Probeer het zo goed mogelijk te doen en zorg dat jullie een antwoord hebben op elke vraag als de tijd voorbij is.’ Hij knikte met tegenzin en de deelnemers gingen aan het werk. Eén stam deed er bijna een half uur over om de tribale waarden en hun prioriteit vast te stellen, terwijl een andere stam niet verder kwam dan de vraag of de doodstraf moest worden ingevoerd. Een stam in een hoek van de kamer zat te lachen en grappen te maken alsof ze met elkaar in de kroeg zaten, terwijl de stam aan een tafel ernaast helemaal verdiept was in de opdracht.

26 Toen de vijftig minuten voorbij waren, werd de kamer ineens aardedonker en er kwam onheilspellende orgelmuziek dreunend uit de luidsprekers. ‘Wat gebeurt er?’ fluisterde een durfinvesteerder van vijftientig. Hij draaide zijn hoofd met een ruk om toen hij een harde klopp op een zijdeur hoorde en daarna een harde knal.

Iedereen in de kamer werd stil, niemand wist wat er ging gebeuren. Toen kwam er een groen buitenaards wezen binnenstormen, zijn zwarte insectenogen wijd opengesperd. Hij zigzagde tussen de tafels door, langs de geschrokken durfinvesteerder, en hield zijn pas in om met zijn lange groene tentakels door het haar van de hoogleraar te woelen. ‘Miezerige aardlingen,’ gromde het buitenaardse wezen. ‘Ik ben gekomen om de aarde te vernietigen!’

‘Jullie krijgen één kans om deze wereld te behoeden voor totale vernietiging,’ hoonde het wezen. ‘Jullie moeten één van de zes stammen kiezen als dé stam voor iedereen hier. Jullie moeten allemaal de principes van die ene stam overnemen. Jullie mogen geen enkel principe veranderen. Als jullie het na drie onderhandelingsrondes niet helemaal eens zijn geworden,’ snauwde het buitenaardse wezen, ‘zal de wereld verrrgaaaan!’ Het schepsel spreidde zijn armen, gierde van het lachen en verliet de kamer.

De lichten gingen weer aan en iedereen keek verbijsterd om zich heen. Een paar mensen grinnikten en toen gingen de deelnemers snel aan de slag. Gebogen over hun tafel begonnen ze hun strategie voor de komende onderhandelingen uit te stippelen.

Midden in de kamer stonden zes barkrukken voor de afgevaardigden van de stammen. Ik kondigde aan dat de eerste ronde ging beginnen en de stammen stuurden hun vertegenwoordigers om te onderhandelen. Deze ronde ging het er nog amicaal aan toe en de zes stammen brachten elkaar van hun belangrijkste principes op de hoogte.

Na een paar minuten zei de CEO van een in Dubai gevestigd bedrijf: 'We moeten gaan praten over ons onderhandelingsproces. Hoe gaan we onze beslissing nemen?' Het was een goede, logische vraag. Vrijwel iedere onderhandelingsadviseur zou aanraden om die te stellen. Maar de CEO werd overstemd door een tijdschriftredacteur van de Gelukkige Stam, die zich genooddaakt voelde om zijn eigen groep te verdedigen. 'Waarom luistert niemand naar onze groep?' mopperde hij.

27

'Julie krijgen de kans nog wel,' antwoordde een vertegenwoordiger van de Kosmopolitische Stam. Maar de eerste ronde eindigde voor de tijdschriftredacteur nog iets kon zeggen.

Tijdens de tweede ronde werden de emoties in de kamer voelbaar. Deze leiders waren vastbesloten om de wereld te redden. De charismatische afgevaardigde van de Regenboogstam, een vlot geklede zakenman, verklaarde: 'We tolereren alle huidskleuren, alle geslachten, alle volkeren. Kom naar onze stam! We accepteren jullie allemaal!' Hij spreidde uitnodigend zijn armen en twee stammen voegden zich meteen bij hem. Een durfinvesteerder sloeg zijn armen over elkaar, keek dreigend naar de afgevaardigde van de Regenboogstam en mopperde: 'Als we allemaal gelijk zijn, waarom komen jullie dan niet bij onze stam?'

In de derde ronde overheerste de woede. De afgevaardigden in deze ronde bestonden uit vijf mannen en een vrouw die ruzie maakten over de vraag of filantropie of compassie de belangrijkste

kernwaarde was. De mannen schreeuwden tegen elkaar en tegen de vrouw. Ze werd zo boos dat ze met een rood hoofd op haar kruk ging staan en met opgeheven vinger schreeuwde: 'Dit is weer een voorbeeld van haantjesgedrag! Kom allemaal naar mijn stam!' Slechts één stam wilde zich bij de hare voegen.

Even later verging de wereld.

### **DE FUNDAMENTELE KRACHT VAN CONFLICT**

28 Het is verleidelijk om de dynamiek van de stammenoefening (*The Tribes Exercise*) af te doen als uniek voor de leiders in Davos, maar hun instincten zijn in wezen niet anders dan die van jou of mij. De afgelopen twintig jaar heb ik deze oefening tientallen keren gedaan met rechten-, economie-, psychologie- en politicologiestudenten en met belangrijke politieke en zakelijke leiders in Europa, het Midden-Oosten, Noord-Amerika, Australië en Azië. De wereld verging bijna elke keer. De stammdynamiek blijkt zo meeslepend dat de deelnemers hun doel uit het oog verliezen. Een identiteit die in slechts vijftig minuten is gecreëerd, is belangrijker dan het redden van de wereld.

Door mijn internationale onderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat de stammenoefening een emotionele dynamiek opwekt die ook wezenlijk is voor echte conflicten. Kijk maar hoe makkelijk de wereld vergaat bij scheidende stellen, concurrerende bedrijfs-onderdelen en rivaliserende partijen. En terwijl de wereld wordt geconfronteerd met crises rond veiligheid, klimaatverandering en wereldhandel, loopt door tribale verschansing het hele menselijke ras in toenemende mate gevaar.

Het is echter lastig om deze processen te zien als je er middenin zit. Na de stammenoefening in Davos bekende een internationaal erkende rabbijn heel beschaamd: 'Mijn ouders en ik zijn bijna slachtoffer geworden van de Holocaust. Ik had gezworen dat zoiets nooit meer zou gebeuren. Maar toch deed ik mee aan deze oefening zonder een woord van protest, totdat het te laat was.' Een academicus merkte op: 'Ik was van plan om óf verbindend leiderschap te

laten zien óf een demagoog te worden waarbij ik de spelregels zou overtreden. Ik deed geen van beide en heb de geschiedenis en de mensheid in de steek gelaten.’

## **DE BELANGRIJKSTE DIMENSIES VAN CONFLICTOPLOSSING**

Dit boek is een handleiding voor het oplossen van emotioneel geladen conflicten. In Davos had de wereld gered kunnen worden als de leiders de belangrijkste dimensies van conflictoplossing in het oog hadden gehouden: rationaliteit, emoties en identiteit.\* Terwijl wetenschappers deze dimensies vaak zien als onafhankelijk van elkaar, meent de neurowetenschap dat ze met elkaar in verband staan. Alleen als met alle drie rekening wordt gehouden, is het mogelijk om te komen tot een bevredigende oplossing van een emotioneel geladen conflict.

### *Homo economicus*

De eerste dimensie van conflictoplossing ziet mensen als rationele actoren en onderschrijft daarbij het *homo economicus*-model van het menselijke gedrag. Volgens dit model is je belangrijkste motief dat je behoeftes zo efficiënt mogelijk bevredigd worden. Als je daarbij ook de behoeftes van de andere partij kunt bevredigen, is dat des te beter. Het kenmerkende aspect van dit model is komen tot een afspraak die leidt tot zo veel mogelijk wederzijds gewin of in elk geval tot bevrediging van je behoeftes zonder dat die van de tegenpartij in het gedrang komen.

Ondanks het duidelijke uitgangspunt van dit model toont de explosie in Davos de beperkingen ervan. De wereldleiders die meededen aan de stammenoefening hadden alle rationele instrumenten

---

\* Ik definieer ‘conflictoplossing’ als het proces van het creëren van harmonie door een meningsverschil uit de wereld te helpen. Dat betekent dat conflictoplossing alles omvat van internationale bemiddeling tot de knuffel voor je echtgenoot bij wijze van verontschuldiging. Oplossen impliceert wegmelten, ontwarren, losmaken. Dat is precies wat er volgens mij moet gebeuren in een emotioneel geladen conflict. We moeten de giftige banden losser maken, ze laten wegmelten en de weg effenen voor de natuurlijke banden van harmonie die volgens mij ten grondslag liggen aan het menselijke karakter.

tot hun beschikking en bovendien heel veel ervaring met leidinggeven in tijden van crisis. Ze probeerden het met redelijkheid op te lossen, bijvoorbeeld toen de CEO van het in Dubai gevestigde bedrijf de stammen aanspoorde om een onderhandelingsproces te bepalen. Ze wilden bovendien graag de wereld redden en zichzelf de publieke vernedering besparen van een jammerlijk mislukte onderhandelingspoging. Maar al was de kans dat deze leiders de wereld met rationele middelen konden redden nog zo groot, toch verging de wereld voor hun ogen – juist als gevolg van hun eigen woorden en daden.

### *Homo emoticus*

Volgens een nieuwe generatie onderzoekers is er een tweede dimensie van conflictoplossing: emoties. Je neemt niet slechts rationele besluiten. Achter de rede ligt een emotioneel gebied waardoor je handelingen en gedachten worden bepaald. Met andere woorden: je bent wat je een *homo emoticus* kunt noemen. Volgens dit model kunnen emoties bijdragen aan conflictoplossing – vooropgesteld dat je luistert naar wat ze tegen je zeggen. Net zoals honger je waarschuwt dat je moet eten, wijzen emoties je op onbevredigde psychologische behoeftes. Frustratie vertelt je bijvoorbeeld dat iets je in de weg zit en schuldgevoel zet je ertoe aan om een onrecht recht te zetten. Emoties zijn boodschappers die signaleren of een situatie zich in jouw voordeel ontwikkelt. Het is aan jou om die signalen te gebruiken om indien nodig van koers te veranderen.

Maar emoties kunnen ook conflictoplossing belemmeren. In Davos deden de leiders een emotioneel beroep op de anderen om hen naar hun stam te lokken, maar deze pogingen mislukten. Woede, trots en wrok vergrootten de tribale verschillen zodanig dat de onderhandelingen in een impasse raakten. Nadat de wereld was vergaan, vroeg ik de groep: ‘Wie van jullie denkt dat iemand anders tijdens deze oefening irrationeel handelde?’ Bijna iedereen stak zijn hand op. Een plaatsvervangend staatshoofd vatte samen wat de groep tijdens de oefening duidelijk was geworden: ‘We leven

in een tribale wereld. Als we niet constructief met emoties kunnen omgaan, zijn we verloren.’

### *Homo identicus*

Om te begrijpen waarom de wereld in Davos verging en waarom dat ook in je eigen leven kan gebeuren, moet je verder kijken dan de rede, verder zelfs dan emotie: naar het domein van identiteit. Dit derde element wordt weergegeven in een model van menselijk gedrag dat ik *homo identicus* noem, dat is geworteld in het principe dat mensen hun bestaan betekenis willen geven.

Een emotioneel geladen conflict krijgt zijn ‘lading’ omdat het de fundamentele aspecten van je identiteit raakt: wie je bent, wat je belangrijk vindt en wat je een zinvol leven vindt. Met andere woorden: het bedreigt jou.

Emotioneel geladen conflicten draaien vaak om waardegeladen begrippen als religie, politiek of loyaliteit aan familie. Mensen hechten soms zoveel belang aan een kwestie dat ze zich er enorm in vastbijten. Denk maar aan de les van Davos: binnen vijftig minuten hechtten de leiders zich zo sterk aan een nieuwe identiteit dat ze de wereld ervoor opofferden. Ga dus maar na hoe moeilijk het in de echte wereld is om samen te werken als diepgewortelde normen en waarden worden bedreigd. Hoe moet een multinational bijvoorbeeld omgaan met de botsing van culturen tussen zijn Chinese, Duitse, Zuid-Afrikaanse en Amerikaanse werknemers die allemaal in hun eigen land werken en proberen de bedrijfscultuur en de plaatselijke gewoontes met elkaar te verzoenen? Hoe kan een Keniaanse bemiddelaar bij de Verenigde Naties in Jeruzalem zo productief mogelijk helpen bij een politiek conflict tussen aan elkaar grenzende islamitische en joodse buurten? Dergelijke conflicten zijn bijna niet op te lossen zonder rekening te houden met identiteitsbesef.

*Homo identicus* omvat niet alleen je individuele identiteit maar ook de ruimte tussen jou en de ander. Wat is de aard van jullie relatie? Als echtelieden voortdurend ruziemaken, voelt de ruimte