

Hardnekkige conflicten oplossen door transformatie: wat houdt dat in en hoe doe je dat?

Hardnekkige conflicten gaan vaak over verschillen in fundamentele waarden en overtuigingen, ofwel om identiteit. Onderhandelen en argumenteren bieden dan geen oplossing. In een politiek-sociaal filosofisch proefschrift analyseert filosoof en organisatieadviseur Florian Bekkers of en hoe in zulke situaties wél oplossingen mogelijk zijn.¹ Hij licht toe hoe hij op dit onderzoek is gekomen en hoe zijn theorie en stappen van een 'transformatieve dialoog' hoop bieden voor hardnekkige, ogenschijnlijk uitzichtloze conflicten en maatschappelijke opgaven.

DOOR FLORIAN BEKKERS ILLUSTRATIE DAGMAR PUNTER

In 2009 gaf ik als programmamanager bij de provincie Overijssel leiding aan de totstandkoming van de Omgevingsvisie Overijssel, een integrale visie voor de fysieke leefomgeving. Mijn team adviseerde om ruimtelijke kwaliteit centraal te stellen in plaats van functies en afmetingen.² Om dit voorstel verder te ontwikkelen gingen we in gesprek met natuur- en landschapsorganisaties. Zij waren enthousiast over ons idee voor ruimtelijke kwaliteit, maar wilden toch ook de regels die beperkingen oplegden aan de afmetingen van bebouwing behouden.

Hun wens van zowel nieuwe regels over ruimtelijke kwaliteit als het behoud van bestaande regels over afmetingen zou geen politieke meerderheid kunnen krijgen, en zou door ondernemers en ontwikkelaars als dubbelop worden ervaren. Luisterend naar de vertegenwoordigers van de natuur- en landschapsorganisaties werd het mij duidelijk dat deze mensen niet zomaar opkwamen voor een belang. Deze mensen werkten vaak al twintig of dertig jaar aan de bescherming van natuur en landschap. Natuur en landschap beschermen was een waarde die voor hen essentieel was, een onderdeel van wie deze mensen zijn. Vanuit dit begrip vroeg ik hen hoe tevreden ze eigenlijk waren met de gevolgen

van die regels over afmetingen. Daar waren ze helemaal niet tevreden over, ze waren juist enorm bezorgd. Ze hielden alleen maar vast aan de regels omdat ze bang waren dat het anders nog erger zou worden, niet omdat het opleverde wat ze wilden. We reflecteerden op het perspectief dat het landschap altijd zal blijven veranderen, dat ontwikkeling tegenhouden altijd het onderpit zal delven, maar dat het sturen van ontwikkelingen wel mogelijkheden biedt om natuur en landschap sterker te maken. Die gedachte omarmden zij. In een soortgelijk gesprek met ondernemers vond een week later een vergelijkbare verschuiving plaats, maar dan met een tegengesteld vertrekpunt.

Mijn ervaring met dit soort complexe en gevoelige opgaven leverde het volgende inzicht op: maatschappelijke opgaven zijn er niet voor niks. Die zijn er omdat verschillende mensen waarde hechten aan verschillende voor hen essentiële *commitments*. Commitments die deel zijn van hun zelfbegrip, van hun identiteit. Om maatschappelijke opgaven effectief aan te pakken is het nodig recht te doen aan deze dimensie. Omdat ik wilde begrijpen hoe dit werkt en bij wilde dragen aan een effectieve aanpak van



Florian Bekkers

is partner/senior-adviseur bij Vide Advies, strategisch organisatieadvies voor de effectieve aanpak van maatschappelijke opgaven en promoveerde dit jaar aan de Universiteit Utrecht in de filosofie met zijn proefschrift *De Transformatieve Dialoog*.



Wanneer kraanvogels zich aan elkaar hebben verbonden blijven ze hun leven lang bij elkaar. Bekkers gebruikte ze ook op het omslag van zijn proefschrift.

deze opgaven, ben ik mijn promotieonderzoek begonnen. In de filosofie, omdat in mijn ogen een conceptuele en normatieve verheldering nodig was.

Hardnekkige conflicten

Hardnekkige conflicten zijn er in vele soorten en maten. Klassieke en internationale voorbeelden betreffen de discussie over abortus, het Joods-Palestijnse conflict en verschillende emancipatieprocessen. Op Nederlandse schaal zijn in het oog springende voorbeelden: Zwarte Piet, het slavernijverleden, de toekomst van de landbouw, het bestaansrecht van de wolf en diverse medisch-ethische kwesties. Maar ook in alledaagse, meer organisatorische situaties kan het ontzettend lastig zijn om tot een effectieve aanpak of samenwerking te komen door (onbewuste) verschillen in waarden en overtuigingen.

Veel van dit soort conflicten of opgaven zijn zo hardnekkig omdat ze raken aan wat partijen als essentieel zien voor wie ze zijn, ofwel hun identiteit.³ Het woord 'conflict' is een scherpere duiding van een 'opgave'. Neem bijvoorbeeld het werken aan een duurzame economie met minder CO₂-uitstoot. Dit is een opgave met veel technologische en organisatorische uitdagingen. Dat kost tijd, maar de hardnekkigheid (ofwel waarom we niet grootschalig doen wat we al weten en kunnen) wordt begrijpelijk door te zien op welke manier het een identiteitsgerelateerd conflict is. De opgave vraagt om de

Is het mogelijk hardnekkige conflicten waarin fundamentele waarden op het spel staan op te lossen?

verandering van gewoontes, voorkeuren en gehechtheden. Sommige zijn erg verbonden met fundamentele waarden en overtuigingen. Dit wordt bijvoorbeeld zichtbaar in de Extinction Rebellion- en boerenprotesten. Dat het urgent is om zulke hardnekkige, identiteitsgerelateerde conflicten en opgaven op te kunnen lossen, behoeft

weinig betoog. De actualiteit in Israël/Palestina laat zien hoe dramatisch ons onvermogen kan escaleren. In eigen land zijn de kiemen van escalatie ook zichtbaar rond bijvoorbeeld de Zwarte Piet-discussie, de wolf, stikstofbeleid en het klimaatbeleid. De vraag is: is het mogelijk zulke hardnekkige conflicten waarin fundamentele waarden en overtuigingen op het spel staan die door betrokkenen als essentieel worden gezien voor wie ze zijn, op te lossen?

Identiteit is geen privézaak

Vaak wordt identiteit gekoppeld aan objectieve kenmerken, zoals huidskleur, geboorteplaats of geslacht. Dit is echter niet mijn invalshoek om het begrip 'identiteit' beter te begrijpen. Immers, enkel het *feit* of iemand zwart of wit is, man of vrouw et cetera creëert geen sociaal conflict. Het gaat om de betekenis die eraan opgehangen wordt. Die betekenis uit zich in sociale zin in verwachtingen, normen en regels. Bijvoorbeeld de op 10 juli 1919 afgeschafte norm 'vrouwen hebben geen stemrecht'. Zo'n sociale norm creëert een identiteitsgroep, in dit geval 'mensen zonder stemrecht', ofwel vrouwen. Zo'n sociale norm wordt gerechtvaardigd door overtuigingen en waarden die voor essentieel en vaststaand worden aangenomen, bijvoorbeeld 'vrouwen zijn niet geschikt voor het landsbestuur'.

Bij hardnekkige conflicten is het belangrijk onderscheid te maken tussen objectieve, sociale en subjectieve lagen. Meningsverschillen in objectieve zin kunnen in principe opgelost worden door feitenonderzoek en argumentatie. Een sociale belangenstrijd over schaarse hulpbronnen (zoals 'rechten') kan door onderhandeling opgelost worden. Argumentatie en onderhandeling zijn echter niet effectief in de subjectieve laag van een conflict. Over fundamentele verschillen in waarden of overtuigingen valt niet feitelijk te argumenteren. Ook kan iemand niet onderhandelen over wat hij of zij als essentieel beschouwt. Iemand ziet dit immers als wie hij of zij is.

In mijn proefschrift heb ik onderzocht of invloedrijke filosofische denklijnen een oplossing kunnen geven voor identiteitsgerelateerde morele conflicten.⁴ Ik zal daar in het kort iets over zeggen. Zo onderzocht ik het invloedrijke politiek liberalisme. Dat maakt een onderscheid tussen de privésfeer en de publieke sfeer.⁵ In de privésfeer kan iedereen zijn wie hij is, terwijl de publieke sfeer wordt geordend op basis van principes die iedereen met elkaar deelt. Het probleem hiervan is dat identiteitsgerelateerde conflicten juist conflicten zijn omdat ze niet tot de privésfeer beperkt zijn. Het onderscheid tussen privé en publiek is niet eenduidig, maar zelf waardegedreven. Liberalisme is niet neutraal, maar zelf partij in diverse identiteitsgerelateerde conflicten, zoals bijvoorbeeld blijkt in het verzet van orthodoxe gelovigen, in klimaatprotesten of de coronaprotesten.

Net als politiek liberalisme kan ook de discoursethiek van Jürgen Habermas geen rechtvaardige en stabiele oplossing bieden.⁶ Beide denklijnen gaan uit van aannames die in zo'n conflict juist niet vervuld zijn. Politiek liberalisme veronderstelt dat identiteitsverschillen tot de privésfeer beperkt kunnen blijven en de discoursethiek dat partijen rationele universele normen voorrang geven boven particuliere waarden die

partijen als essentieel beschouwen voor wie zij zijn. Bij identiteitsgerelateerde conflicten is dit beide juist niet het geval.⁷

Transformatieve initiatieven

Er zijn de afgelopen decennia diverse initiatieven genomen om conflicten op alternatieve wijzen op te lossen. Denk bijvoorbeeld aan dialoog-workshops waarin mensen elkaars verschillen beter gaan begrijpen en eigen overtuigingen over hoe zijzelf, de ander en de wereld zijn, loslaten en vervangen door meer verbindende overtuigingen. Deze zijn onder andere toegepast in het conflict in Israël/Palestina.⁸ Waar Joodse en Palestijnse Israëliërs elkaar aan het begin bittere verwijten maakten, blijkt een dialoogproces mogelijk waarin ze de beelden over elkaar transformeren en zich aan elkaar verbinden in een gezamenlijke toekomstvisie.⁹

Deze transformatieve initiatieven worden meestal op microniveau ingezet. Ze worden niet verbonden met formele besluitvormingsprocessen en lang niet altijd is er aandacht voor het betrekken van achterbannen.¹⁰ Bovendien is er geen duidelijk conceptueel begrip van wat zo'n transformatief proces behelst, waardoor systematisch effectiviteitsonderzoek niet plaatsvindt.

Voor een beter conceptueel begrip van transformatieve processen heb ik in mijn proefschrift aanknopingspunten gevonden in het denken van Charles Taylor.¹¹ In zijn denken speelt het komen tot een verfijnder zelfarticulatie, of een authentiek zelfbegrip, een belangrijke rol. Wat echter niet duidelijk is, is wat een criterium zou kunnen zijn om te bepalen wanneer iemands zelfbegrip authentiek is. Dit is belangrijk omdat zonder een helder begrip van wat wel of niet authentiek is, de genoemde transformatieve processen willekeurig en instabiel zijn. Immers, hoe weten Joden en Palestijnen in zo'n workshop of hun nieuwe, inclusieve ideeën over zichzelf en elkaar authentiek zijn dan de oorspronkelijke, verwijtende ideeën?

Dit artikel is niet de plek om deze filosofische analyse uit mijn proefschrift gedetailleerd te beschrijven maar de kern is dat 'authenticiteit' niet iets is wat ieder mens individueel bepaalt, maar wat tenminste deels in interactie wordt bepaald. Korthedshalve illustreer ik dit aan de hand van een opgroei-



end kind. Stel, een baby heeft als zelfbegrip: 'Ik pak alles wat ik pakken kan.' De baby wordt hierop gecorrigeerd en ontwikkelt een nieuw zelfbegrip waarbij hij of zij respecteert wat een andere baby al vastheeft. Dit nieuwe zelfbegrip is in wisselwerking met anderen (volwassenen) ontwikkeld. In die wisselwerking zijn kaders tot stand gebracht voor wat een kind als authentiek kan beschouwen.¹²

Op dezelfde manier leven mensen altijd in een betekenis horizon die de concepten bepaalt waarin zij over zichzelf, anderen en de wereld kunnen denken. Binnen die betekenis horizon kunnen we op allerlei vlakken geheel individueel bepalen of uitvinden wat 'authentiek' voor ons is, bijvoorbeeld of we pianist of voetballer zijn. Maar op keuzes die de kaders van de betekenis horizon zelf ter discussie stellen – zoals bijvoorbeeld in de jaren zestig – is een interactief proces nodig waarin een nieuwe betekenis horizon tot stand wordt gebracht. En die nieuwe betekenis horizon bepaalt dan de nieuwe, getransformeerde kaders voor authentiek zelfbegrip. Een gangbaar zelfbegrip van voor 1960 zou nu voor nog maar weinig mensen authentiek kunnen zijn.

Een transformatieve dialoog biedt een proces waarin een stabiele en rechtvaardige oplossing tot stand kan komen

De transformatieve dialoog

Een – wat ik noem – transformatieve dialoog biedt een proces waarin wél een stabiele en rechtvaardige oplossing tot stand kan komen. Er zijn veel verschillende manieren en methoden waarop deze in de praktijk kan worden gebracht. Een transformatief proces kan begrepen worden aan de hand van de volgende vijf stappen. Deze stappen zijn niet bedoeld als dé juiste terminologie of nóg een nieuwe methode. Deze stappen conceptualiseren, ofwel maken duidelijk, wat in elk effectief transformatief proces op de een of andere manier moet plaatsvinden. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een mediation-proces begrepen kan worden als een voorbeeld van een transformatieve dialoog.¹³ Bestaande methoden kunnen dus ook effectiever gemaakt worden door deze theorie ernaast te leggen.

De stappen zijn:

1. *Commitment aan conflictoplossing*

Een transformatieve dialoog vereist commitment van betrokken partijen aan de oplossing van het conflict. Dit kan uitgebreide voorbereidende gesprekken vergen, waarin partijen hun leed erkend voelen en eventuele trauma's verwerken, zoals bijvoorbeeld in de Zuid-Afrikaanse Waarheidscommissie.

2. *Fusie van horizonnen*

Conflictpartijen maken zich elkaars perspectief zo diepgaand eigen dat ze ervaren dat de eigen identiteit een optie is naast die van de ander ten aanzien van een gedeelde 'menselijke constante'.¹⁴ In workshops van Palestijnen en Israëliërs is die menselijke constante bijvoorbeeld geduid als de behoefte om vreedzaam te leven.¹⁵

3. Alternatieven van zichzelf onderscheiden

Op het moment dat partijen ervaren dat de eigen identiteit een optie is, is niet alleen de identiteit van de tegenpartij een alternatieve optie, maar ook talloze andere. Ik noem dit 'alternatieven van zichzelf'.¹⁶ Het diepgaande begrip van de ander brengt bovendien met zich mee dat beide partijen ervaren wat de impact is van het eigen zelfbegrip op de mogelijkheden tot zelfexpressie van de ander. Dit geeft de motivatie om te reflecteren op andere alternatieven van zichzelf, die immers allemaal een mogelijke optie zijn voor de menselijke constante, en wellicht die impact niet hebben. In de praktijk vindt dit meestal niet expliciet plaats, maar als een onuitgesproken vanzelfsprekend vervolg op het diepgaande begrip van een fusie van horizonnen. Een gedocumenteerd voorbeeld waarin deze stap herkend kan worden: na de voorspelbare toekomst te hebben onderscheiden waar de staande praktijk van herhaalde mijnongelukken en stakingen toe zal leiden, brainstormen Zuid-Afrikaanse mijnwerkers en het mijnmanagement over alternatieve mogelijke toekomst en hoe zij zouden moeten zien om andere toekomst met bijvoorbeeld minder werkeloosheid, geen mijnongelukken, minder HIV-besmettingen, meer geletterdheid en gezonde bedrijfsvoering mogelijk te maken.¹⁷

Bij identiteitsgerelateerde conflicten is het rechtvaardig en moreel vereist om een transformatieve dialoog toe te passen

4. Interne en externe consistentie in netwerken van commitments

Een identiteit kan begrepen worden als netwerken van commitments. Verschillende commitments zijn als puzzelstukjes verbonden en vormen een geheel. Alternatieven van zichzelf verschillen van elkaar wat betreft het deel van die commitments die te maken hebben met het onderwerp van conflict. Als iemand reflecteert op de mogelijkheid zich te identificeren als een ander alternatief van zichzelf dan test iemand of dat alternatief consistent is met het geheel van zijn netwerk van commitments, ofwel passen de nieuwe puzzelstukjes op de stukjes die de rest van diens identiteit vormen. Partijen gaan na of beider nieuwe alternatief van zichzelf onderling consistent is (want anders zou er nog steeds een identiteitsgerelateerd conflict zijn). Dit betekent dat de nieuwe puzzelstukjes van beide partijen ook op elkaar aansluiten.¹⁸ Het vaststellen van interne en externe consistentie is een conceptuele duiding van een proces dat in de praktijk (nog) niet in die termen plaatsvindt. De mijnwerkers en het mijnmanagement reflecteren op de in stap 3 onderscheiden alternatieven, ervaren de impact van de voorspelbare toekomst en houden rekening met wat voor elk van beiden belangrijk is.

5. Transformatie

Als iemand zich identificeert als een nieuw alternatief van zichzelf, vindt transformatie plaats. Vanwege de interne en externe consistentie is het oorspronkelijke conflict verdwenen: hun eigen commitments ten aanzien van het onderwerp van conflict zijn anders en hun nieuwe commitments zijn weder-

zijds aan elkaar verbonden. Partijen kunnen dan samenwerking initiëren als zelfexpressie van hun nieuwe identiteit. De mijnwerkers en het mijnmanagement committeren zich aan nieuwe commitments ten aanzien van hoe ze zichzelf en de ander zien, en een nieuwe manier van samenwerken vloeit daaruit voort.

De transformatieve dialoog in de praktijk

Deze theorie van de transformatieve dialoog maakt duidelijk hoe een transformatief proces zoals diverse methoden en maatschappelijke emancipatiebewegingen beogen precies begrepen kan worden. In mijn filosofische analyse laat ik bovendien zien dat het bij identiteitsgerelateerde conflicten niet alleen verstandig is om een transformatieve dialoog toe te passen, maar ook dat dit rechtvaardig en moreel vereist is.¹⁹ In situaties waarin mensen elkaar verhinderen om tot uitdrukking te brengen wie ze zijn, is de transformatieve dialoog de manier waarop ieders zelfexpressie en autonomie gewaarborgd kunnen worden.

Partijen kunnen hun fundamentele verschil uitvechten in een politieke ideeënstrijd om de macht. Dat levert wellicht een meerderheid voor de een of de ander op, maar als die meerderheid vervolgens de eigen identiteit voortrekt, dan wordt de andere partij onderdrukt in iets wat essentieel is. In de eerste plaats levert dit geen stabiele situatie op, zoals Israël/Palestina laat zien. In de tweede plaats is louter het bezitten van politieke macht geen rechtvaardiging voor het onderdrukken van de zelfexpressie van anderen.

In zowel kleine als grote conflicten is de uitdaging om ervoor te zorgen dat de transformatie die in een dialoogsetting wordt gerealiseerd ook doorwerkt naar de brede sociale en maatschappelijke context. Alleen als de sociale omgeving mee transformeert kan een succesvolle transformatie blijven bestaan. Als dat niet gebeurt, dan zal de invloed van die sociale omgeving vaak zo sterk zijn dat mensen weer terugkeren naar het oorspronkelijk zelfbegrip. Immers, hun hele sociale omgeving kent hen als dat 'oude' alternatief van zichzelf. Dit is ook bij toepassingen in transformatieve mediation belangrijk.

Om een duurzame oplossing te realiseren moeten transformatieve processen op microschaal bovendien verbonden worden met formele politieke en besluitvormingsprocessen. Die processen zijn structurerend voor een samenleving en beïnvloeden daarmee ook de kaders voor authentiek zelfbegrip. Politici en ambtenaren zijn ook mensen, en deel van de sociale en maatschappelijke omgeving. Zij zullen ook deel moeten nemen aan de transformatie. Door de combinatie van transformatieve micro-werkvormen, borging van transformatie in de sociale omgeving en connectie met politieke besluitvorming, kunnen de meest complexe en ingewikkelde conflicten opgelost worden. Dat is niet eenvoudig, er is geen panklaar recept, maar net als ingewikkelde technologische innovaties, is het mogelijk.

Er is dus hoop voor vele ogenschijnlijk uitzichtloze situaties op de wereld. Maar, om een effectieve transformatieve dialoog te organiseren is het nodig dat mensen hun gehechtheid aan wat

Het oplossen van hardnekkige conflicten begint bij het loslaten van onze eigen gehechtheid aan wat wij als onze identiteit ervaren

zij ervaren als hun vaststaande identiteit loslaten. Een transformatie is vereist van ons begrip van 'identiteit'. Dit is confronterend voor het zelfbegrip waar ieder van ons aan gehecht is. Onze bijdrage aan het oplossen van pijnlijke situaties vol leed zoals in Israël/Palestina begint bij het loslaten van onze eigen gehechtheid en zelf open te staan voor transformatieve dialogen in onze dagelijkse ontmoetingen. ■

NOTEN

1. Florian Bekkers, *De Transformatieve Dialoog. Over het oplossen van identiteitsgerelateerde morele conflicten*, Quaestiones Infnitae vol. 139, Utrecht University 2023.
2. Deze innovatieve sturing is terug te vinden in de zogenaamde *Catalogus Gebiedskenmerken Overijssel* en verankerd in de Omgevingsvisie en Omgevingsverordening Overijssel.
3. Bij de meeste maatschappelijke opgaven zijn er tegenstellingen in fundamentele waarden, ofwel een onderliggend conflict. 'Opgave' is een conflictvermijdende duiding.
4. Om verwarring te voorkomen met de hiervoor genoemde 'sociale laag van conflicten' gebruik ik hier het woord 'moreel'. Een moreel conflict is uiteraard ook een sociaal conflict. Het begrip 'moreel' duidt aan dat het over iets wezenlijks gaat, en niet om bijvoorbeeld de inhoud van een 'etiquette' (wat wellicht voor sommige mensen evengoed essentieel is).
5. Meest relevante literatuur: John Rawls, *Political Liberalism*, New York: Columbia University Press 1993.
6. Meest relevante literatuur: Jürgen Habermas, *Moral consciousness and communicative Action*, Studies in contemporary German Social Thought, Cambridge: MIT Press 2001; Jürgen Habermas, *Between Facts and Norms – Contributions to a Discourse Theory of Law and Democracy*, Cambridge: Polity Press 1992.
7. Dit licht ik toe in hoofdstuk 2 en 3 van mijn proefschrift.
8. Jay Rothman, *Resolving Identity-Based Conflict: in Nations, Organizations, and Communities*, San Fransisco: Jossey-Bass 1997, p. 87-108.
9. Deze voorbeelden van workshops tussen Joodse Israëliërs en Palestijnen staan in schril contrast met de huidige actualiteit. Er zijn ook voorbeelden op andere conflictthema's, maar juist de schrijnende actualiteit in Israël/Palestina laat zien wat de urgentie is van het effectief organiseren van zulke transformatieve interventies.
10. Er zijn wel voorbeelden waarin dit wel gebeurd. Ik denk bijvoorbeeld aan het waarheidscommissieproces in Zuid-Afrika en een burgerdialoog over abortus in Ierland. Uiteraard is ook in deze voorbeelden veel te verbeteren.
11. Relevante literatuur: Charles Taylor, *Human Agency and Language/Philosophy and the Human Sciences*, Philosophical Papers 1 &2, New York: Cambridge University Press 1985; Charles Taylor, *Sources of the Self: The Making of the Modern Identity*, Cambridge: Cambridge University Press 1989.
12. Dit vereenvoudigde voorbeeld kan natuurlijk ook geconceptualiseerd worden in termen van een norm. Een baby heeft nog geen concept van een 'norm', of 'zelf'. Het beschreven gedragspatroon is een vereenvoudigd voorbeeld van een 'zelfbegrip'.
13. Bush en Folger onderscheiden in *The Promise of Mediation: Responding to Conflict through Empowerment and Recognition* (1994) daarom 'transformatieve mediation', omdat in hun ogen er ook mediationprocessen zijn die puur gericht zijn op het bereiken van een overeenkomst zonder transformatie van beelden en overtuigingen die conflictpartijen over elkaar hebben.
14. Er zijn in theorie geen beperkingen aan wat mensen zich van anderen eigen kunnen maken. In situaties waarin mensen op een heel fundamenteel niveau verschillen, zal die 'menselijke constante' tamelijk abstract zijn, maar er zijn fundamentele behoeften die alle mensen delen. Er kunnen natuurlijk praktische en psychologische factoren zijn die zo'n proces bemoeilijken, maar bestaande praktijkvoorbeelden laten zien dat er veel mogelijk is.
15. Rothman 1997, p. 96.
16. Jan Bransen, 'Identification and the Idea of an Alternative of Oneself', *European Journal of Philosophy* 1996/1.
17. Steve Zaffron & David Logan, *The three laws of performance: Rewriting the future of Your Organization and Your Life*, San Fransisco: Jossey-Bass 2009, p. 9-27.
18. Deze beschrijving is erg conceptueel, wellicht zelfs technisch. In werkelijkheid is zo'n reflectie op een eventuele aanpassing van als essentieel beschouwde commitments een emotioneel proces. De toetsing op interne consistentie kan bovendien opleveren dat een groter deel van de eigen identiteit onderdeel van de reflectie moet worden. Bijvoorbeeld in een conflict over de morele toelaatbaarheid van vlees eten in relatie tot klimaatverandering kan een vleeseter ontdekken dat hij een overtuiging heeft dat 'echte mannen vlees eten'. Over diens ideeën over echte mannen ging het conflict niet, maar die overtuiging wordt zo onderdeel van de reflectie. Een transformatieproces wordt op die manier 'dieper' (zie Bekkers 2023, p. 134-138).
19. Zie par. 6.2.3 in Bekkers 2023.