

THE ARBINGER INSTITUTE

ANATOMIE

VAN DE

DE KERN

VAN

VREDE

CONFLICTEN

AANPAKKEN

Een nadere uitwerking van de bestseller
“Leiderschap & zelfbedrog”

The Arbinger Institute
ANATOMIE VAN
DE VREDE

De kern van conflicten aanpakken

Oorspronkelijk uitgegeven onder de titel *The anatomy of peace; resolving the heart of conflict* door Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA, USA.

Copyright © 2006 Arbinger Properties, Inc.

© Nederlandse vertaling: Uitgeverij Ten Have, 2007

Postbus 5018, 8260 GA Kampen

www.uitgeverijtenhave.nl

Vertaald uit het Engels door Janke Greving

Omslag Marion Rosendahl

ISBN 978 90 259 5810 7

NUR 800

Alle rechten voorbehouden.

All rights reserved.

1. *Vijanden in de woestijn*

‘Ik ga niet!’ Met deze kreet trok het tienermeisje de aandacht van iedereen. ‘Je kunt me niet dwingen om te gaan!’

De vrouw tegen wie ze schreeuwde, probeerde iets terug te zeggen: ‘Jenny, luister naar me.’

‘Ik ga niet!’ schreeuwde Jenny. ‘Je kunt zeggen wat je wilt, maar ik doe het niet!’

Op dat moment wendde het meisje zich tot een man van middelbare leeftijd, die verscheurd leek te worden door zijn wens om haar in zijn armen te sluiten en de neiging er opvallend tussenuit te knijpen. ‘Papa, alsjeblieft,’ huilde ze. Lou Herbert bekeek dit tafereel vanaf de andere kant van de parkeerplaats. Hij wist al dat de man haar vader was voordat het meisje zich tot hem had gewend. Hij zag zichzelf terug in die man. Hij herkende dat dubbele gevoel dat hijzelf voor zijn eigen zoon had, de achttienjarige Cory, die onbeweeglijk naast hem stond.

Cory had onlangs een celstraf van een jaar uitgezeten, die hij opgelegd had gekregen in verband met een drugszaak. Nog geen drie maanden na zijn vrijlating werd Cory opnieuw opgepakt, omdat hij pijnstillers had gestolen met een totale waarde van meer dan duizend dollar. Daarmee had hij zichzelf en – volgens Lou – zijn familie opnieuw te schande gemaakt, erger dan tevoren. *Dit behandelingsprogramma zal toch écht iets moeten doen om Cory op te voeden*, dacht Lou bij zichzelf. Hij keek nog eens naar Jenny en haar vader. Het meisje klampte zich wanhopig aan haar vader vast. Lou was blij dat Cory hierheen was gestuurd op gezag van de rechtbank. Als hij zo’n scène zou gaan schoppen, zou hem dat op een nieuwe celstraf komen te staan. Lou was er tamelijk gerust op dat hun ochtend zonder al te heftige taferelen voorbij zou gaan.

‘Lou, kom je even?’

Zijn vrouw Carol wenkte hem om bij haar te komen. Hij trok aan Cory's arm: 'Kom op, jongen, je moeder wil dat we komen.'

'Lou, dit is Yusuf al-Falah,' zei Carol, terwijl ze hem aan de man naast zich voorstelde. 'Meneer al-Falah is degene die ons heeft geholpen om alles voor Cory te regelen.'

'Natuurlijk,' zei Lou met een geforceerd lachje.

Yusuf al-Falah was de Arabische helft van een bijzonder stel partners in de woestijn van Arizona. In de jaren zestig van de vorige eeuw was hij een Jordanese immigrant in Jeruzalem, die naar de Verenigde Staten was gegaan om zijn opleiding af te ronden. Hij bleef in Amerika en werd uiteindelijk professor in onderwijskunde aan de Universiteit van Arizona.

In de zomer van 1978 raakte hij bevriend met een jonge, verbitterde Israëliër, die Avi Rozen heette. De laatste was naar Amerika gekomen nadat zijn vader in 1973 in de Jom Kipoeroorlog was gesneuveld. Op het moment dat de beide mannen elkaar leerden kennen, dreigde Avi net van zijn opleiding te worden gestuurd. Samen met een stel andere jongeren met onvoldoende studieresultaten volgde hij de hele zomer lang een experimenteel bijspijkerprogramma in de woestijn van Arizona, waardoor hij zijn carrière in de collegebanken niet voortijdig zou hoeven afbreken. Al-Falah, vijftien jaar ouder dan Rozen, leidde dat programma. Het betrof een veertig dagen durende survivaltraining, precies het soort ervaring waar Arabieren en Israëliërs mee opgroeiden in de tijd dat al-Falah en Rozen jong waren. Ergens in de loop van die veertig dagen sprong er een vonk over tussen deze twee mannen. Een moslim en een jood, die de grond waarop ze waren opgegroeid beiden als heilige grond beschouwden. Uit dit gedeelde respect voor die heilige grond groeide langzamerhand respect voor elkaar – ondanks hun verschillende geloofsovertuigingen, ondanks de strijd

die hun volkeren verdeelden.

Zoiets hadden ze Lou tenminste verteld.

In werkelijkheid was Lou nogal sceptisch over de blijdschap die er van de relatie tussen al-Falah en Rozen leek af te stralen. In zijn ogen riekte dat naar een pr-stunt – een spelletje dat hij kende uit zijn eigen marketingervaringen. *Kom en laat je genezen door twee voormalige vijanden die nu samen in alle vrede hun gezinnen grootbrengen.* Hoe meer hij nadacht over het verhaal van al-Falah en Rozen, des te minder ging hij erin geloven.

Als hij op dat moment had stilgestaan bij zijn diepere beweegredenen, dan had Lou toe moeten geven dat juist deze Midden-Oostenachtige setting waarin het survivaalkamp plaatsvond, voor hem doorslaggevend was geweest om de reis erheen met Carol en Cory te maken. Want natuurlijk had hij redenen genoeg om niet te komen. Vijf managers uit zijn bedrijf hadden er onlangs het bijltje bij neergelegd, waardoor de organisatie in grote problemen was geraakt. Al-Falah en Rozen stelden dat hij zich twee dagen uit zijn dagelijkse werkomgeving vrij zou moeten maken, en Lou dacht dat hij meer baat zou hebben bij een paar dagen op een golfbaan of aan de rand van een zwembad. Wat zou hij opschieten met het delen van ellendige verhalen met een groep wanhopige ouders?

‘Dankjewel dat je ons helpt,’ zei hij tegen al-Falah, met geveinsde dankbaarheid. Vanuit zijn ooghoeken bleef hij intussen kijken naar het opstandige meisje. Tussen het snikken door was zij nog steeds aan het gillen en schreeuwen, en ze hield zich nog altijd stevig aan haar vader vast.

‘Het lijkt erop dat jullie je hier niet hoeven te vervelen.’ Je kon de lach in al-Falahs ogen zien. ‘Dat hoeven we zeker niet. Ouders kunnen op momenten als deze nog wel eens hysterisch worden.’

‘Ouders?’ dacht Lou. *Het meisje is toch zeker degene die*

hysterisch is... Maar voordat hij dat kon zeggen, was al-Falah al een gesprek begonnen met zijn zoon.

‘Jij moet Cory zijn.’

‘Dat zou inderdaad zomaar kunnen,’ kaatste Cory terug. Lou gaf blijk van zijn afkeuring door zijn vingers steviger om zijn arm te klemmen. Cory verstarde.

‘Ik vind het leuk kennis met je te maken, jongen,’ zei al-Falah, die de toon waarmee Cory had gesproken negeerde. ‘Ik heb ernaar uitgekeken.’ Hij boog zich naar hem toe toen hij daaraan toevoegde: ‘Vast veel meer dan jij hebt gedaan. Ik kan me niet voorstellen dat je het erg leuk vindt om hier te zijn.’

Cory antwoordde niet meteen. ‘Nee, niet echt,’ bracht hij ten slotte uit, terwijl hij zijn arm losmaakte uit zijn vaders greep. Als in een reflex wreef hij over zijn arm, alsof hij er microscopisch kleine vezeltjes vanaf wilde vegen die misschien waren blijven zitten, daar waar zijn vader hem had beetgepakt.

‘Dat neem ik je niet kwalijk,’ zei al-Falah, terwijl hij zijn blik naar Lou liet gaan en daarna weer naar Cory. ‘Dat neem ik je helemaal niet kwalijk. Maar weet je wat? Het zou me verbazen als dat gevoel lang blijft. Het zou natuurlijk kunnen. Maar dan zou het mij verbazen.’

Hij klopte de jongen op zijn schouder.

‘Ik ben gewoon blij dat je hier bent, Cory.’

‘Als jij het zegt,’ antwoordde de jongen, minder bruusk dan kort tevoren. Hij herhaalde dat nog eens, scherp zoals eerder: ‘Als jij het zegt.’

Lou keek vernietigend naar Cory.

‘Dus, Lou,’ begon al-Falah. ‘Jij bent vast ook niet erg blij dat je hier bent?’

‘Integendeel,’ antwoordde Lou met een geforceerde glimlach. ‘We zijn erg blij dat we hier zijn.’

Carol, die naast hem stond, wist dat daar helemaal niets

van waar was. Maar hij wás er, dat moest ze hem nageven. Hij had veel geklaagd dat het hem niet uitkwam, maar had er uiteindelijk toch voor gekozen om dit te doen. Ze prentte zichzelf nog eens in dat ze zich moest blijven richten op dat positieve aspect – op het goede dat dicht onder de oppervlakte lag.

‘We zijn blij dat je hier bent, Lou,’ antwoordde al-Falah.

Hij richtte zich tot Carol en voegde daaraan toe: ‘We weten wat het voor een moeder betekent om haar kind aan anderen over te laten. Het is een eer dat je ons dat toestaat.’

‘Dank u wel, meneer al-Falah,’ zei Carol. ‘Het betekent veel voor me dat u dat zegt.’

‘Nou, zo voelen wij dat,’ antwoordde hij. ‘En noem me maar Yusuf. Jij ook, Cory,’ zei hij tegen de jongen. ‘Jij zéker. Noem me alsjeblieft Yusuf. Of Yusi – zo noemen veel van de jongeren me.’

In plaats van het hanige sarcasme dat hij tot nu toe had laten zien, knikte Cory nu gewoon.

Een paar minuten later keken Carol en Lou toe hoe Cory in een vrachtwagen stapte met de anderen met wie hij de komende zestig dagen in de wildernis zou doorbrengen. Ze stapten allemaal in, op dat ene meisje Jenny na, die – toen ze zich realiseerde dat haar vader haar niet van deze beproeving zou ‘redden’, schielijk de weg was overgestoken en vol strijdlust op een muurtje was gaan zitten. Lou zag dat ze niets aan haar voeten had. Hij keek omhoog, naar de zon die zo vroeg in de ochtend al aan de hemel stond te gloeien. *Die zon zal wel heel snel wat gezond verstand in haar branden*, dacht hij.

Jenny’s ouders stonden er verloren bij, ze wisten niet wat ze moesten doen. Lou zag dat Yusuf naar hen toe ging en een paar minuten later liepen de ouders het gebouw in – nadat ze nog een laatste keer naar hun dochter hadden gekeken. Jenny brulde het uit toen ze haar ouders de deur

door zag gaan, waardoor ze uit haar zicht verdwenen. Lou en Carol liepen wat rond over de parkeerplaats met een paar van de andere ouders en knoopten praatjes aan. Ze maakten kennis met een man die Pettis Murray heette en uit Dallas kwam. Dan was er nog een stel uit Oregon dat Lopez heette, en nog een vrouw, Elizabeth Wingfield, die oorspronkelijk uit Londen, Groot-Brittannië kwam. Mevrouw Wingfield woonde op het moment in Berkeley, Californië, waar haar echtgenoot aan de universiteit gastcolleges gaf over de problematiek in het Midden-Oosten. Zij was naar het Tempelbergkamp gekomen om haar neefje te begeleiden, omdat zijn ouders zich de reis niet konden permitteren. Zij was er net zo lief niet geweest, en net als Lou werd haar fascinatie voor het survivaalkamp voornamelijk ingegeven door nieuwsgierigheid naar de oprichters van het kamp en hun verhaal.

Carol merkte op dat de groep geografisch nogal verschillende achtergronden had en hoewel iedereen knikte en glimlachte, was het duidelijk dat deze gesprekken maar nauwelijks bleven hangen. De meeste ouders werden in beslag genomen door hun kinderen in de vrachtwagen, en wierpen telkens heimelijke blikken naar hen. Wat Lou betreft: hij was vooral geïnteresseerd in de vraag waarom niemand zich druk leek te maken om Jenny.

Lou stond op het punt om Yusuf te vragen wat hij dacht te gaan doen zodat de vrachtwagen weg kon gaan om de kinderen naar het kamp te brengen. Maar net op dat moment gaf Yusuf de man met wie hij had staan praten een klopje op zijn rug, waarna hij de straat overstak. Jenny keurde hem geen blik waardig.

‘Jenny,’ riep hij, ‘gaat het goed met je?’

‘Wat denk je zelf?’ schreeuwde ze terug. ‘Je kunt me niet dwingen om te gaan, dat kun je gewoon niet!’

‘Dat klopt, Jenny, dat kunnen we niet. En dat willen we

ook niet. Of je wel of niet gaat, hangt helemaal van jezelf af.’

Lou keek vluchtig naar de vrachtwagen en hoopte dat Cory dat laatste niet had gehoord. *Misschien kun jij hem er niet toe dwingen, Yusi*, dacht hij, *maar ik kan dat wel. En de rechtbank ook.*

Yusuf zei een tijdje niets. Hij stond er maar te staan, terwijl hij naar het meisje aan de andere kant van de straat keek. Af en toe reed er een auto tussen beiden door. ‘Heb je er iets tegen als ik bij je kom, Jenny?’ riep hij uiteindelijk. Ze zei niets.

‘Ik kom gewoon naar je toe en dan kunnen we praten.’ Yusuf stak de straat over en ging op de stoep zitten. Lou deed zijn best om te horen wat ze zeiden, maar dat lukte niet door de afstand en door het verkeer.

‘Oké,’ het is tijd om te beginnen. Komen jullie binnen?’ Lou draaide zich in de richting van de stem. Een kleine, jong uitziende man met een klein buikje stond in de deuropening van het gebouw en stond daar volgens Lou overdreven te lachen. Hij had een dikke bos haar, waardoor hij er jonger uitzag dan hij in werkelijkheid was.

‘Kom binnen, als je wilt,’ zei hij. ‘Ik denk dat we maar moeten beginnen.’

‘En onze kinderen dan?’ sputterde Lou tegen, terwijl hij naar de vrachtwagen keek die daar nog altijd stond.

‘Die gaan zo weg, daar twijfel ik niet aan,’ antwoordde de man. ‘Jullie hebben toch de gelegenheid gehad om ze gedag te zeggen?’ Ze knikten allemaal.

‘Mooi. Kom dan maar hiernaartoe, alsjeblieft.’

Lou keek nog een laatste keer naar de wagen. Cory staarde recht voor zich uit en besteedde ogenschijnlijk geen aandacht aan zijn ouders. Carol stond te huilen en wuifde toch naar hem, toen de ouders allemaal naar binnen gingen. ‘Avi Rozen,’ stelde de man met de wilde haardos

zich voor, terwijl hij zijn hand naar Lou uitstreekte.

‘Lou en Carol Herbert,’ antwoordde Lou routinematig, alsof hij het tegen zijn medewerkers had.

‘Aangenaam kennis met je te maken, Lou. Welkom, Carol,’ zei Avi met een bemoedigend knikje.

Ze gingen met de anderen de deur door en de trap op.

Dit zou de komende twee dagen hun thuis zijn. *Twee dagen waarin ze maar beter snel kunnen gaan uitleggen wat ze gaan doen om onze zoon in het gareel te krijgen,* dacht

Lou.

2. Dieper liggende kwesties

In het zaaltje keek Lou om zich heen. Een stuk of tien stoelen waren in een U-vorm neergezet. Lou zat aan een van de uiteinden. Jenny's ouders zaten tegenover hem. Het gezicht van de moeder stond strak van de spanning. Ze had rode vlekken op haar hals en gezicht. De vader staarde strak voor zich uit naar de grond.

Achter hen, aan de bar langs de muur die het verst van hen af stond, voorzag Elizabeth Wingfield (van wie Lou vond dat ze er wat te chic bij zat) zichzelf van een kopje thee.

Intussen ging Pettis Murray, de man uit Dallas, ergens midden in de halve cirkel zitten, ergens rechts van Lou. Hij zag er goed uit, vond Lou. Hij zou wel eens een manager kunnen zijn – het hoofd fier omhoog, de kaken op elkaar, op zijn hoede.

Het stel naast Pettis leek daar in de verste verte niet op. Miguel Lopez was een reusachtige man, met tatoeages op iedere vierkante centimeter van zijn blote armen. Hij had een snor en een baard – er groeide zoveel haar dat de zwarte bandana die hij om zijn hoofd had geknoopt het enige was waarmee zijn gezicht een beetje aan dat haar werd onttrokken. In schrill contrast met hem zat zijn vrouw Ria daar, niet veel groter dan één meter vijftig, slank van gestalte. Op de parkeerplaats was zij degene geweest die het meest had gepraat, terwijl Miguel er maar bij had gestaan, in stilte. Ria knikte nu naar Lou, haar mondhoecken neigden ertoe te gaan glimlachen. Hij tikte tegen zijn hoofd bij wijze van groet, en ging verder met het in zich opnemen van de mensen in de ruimte.

Achterin zag Lou een vrouw die hij nog niet had ontmoet. Deze Afro-Amerikaanse vrouw was erg in zichzelf gekeerd. Lou schatte dat ze een jaar of 45 was. In tegenstelling tot de

anderen die hun kinderen hier hadden gebracht, was zij niet buiten geweest om afscheid van hen te nemen. Lou vroeg zich af of ze een kind had gebracht, of ze hier werkte of dat ze misschien een andere reden had om hier te zijn.

Vervolgens draaide Lou zich naar de ruimte voor zich en hij hield zijn armen losjes voor zijn borst gekruist. Hij had een enorme hekel aan tijdverspilling en hij vond dat dat het enige was wat hij hier tot nu toe had gedaan.

‘Dank jullie wel dat jullie hier allemaal zijn gekomen,’ zei Avi terwijl hij naar voren liep. ‘Ik heb er erg naar uitgekeken om jullie persoonlijk te ontmoeten en om jullie kinderen te leren kennen. Laat ik beginnen te zeggen dat ik weet dat jullie je zorgen om hen maken – Teri en Carl, jullie in het bijzonder,’ zei hij terwijl hij een ogenblik naar Jenny’s ouders keek.

‘Jullie aanwezigheid hier getuigt van liefde voor je kinderen. Je hoeft je geen zorgen om hen te maken. Er wordt goed voor ze gezorgd.’

‘Eigenlijk,’ vervolgde hij na een korte stilte, ‘maak ik me nog het minst zorgen om hen.’

‘Om wie dan wel?’ vroeg Ria.

‘Om jullie, Ria. Om jullie allemaal.’

‘Om ons?’ reageerde Lou verrast.

‘Absoluut,’ glimlachte Avi.

Lou was er de persoon niet naar om zich terug te trekken uit een uitdaging die hij aan was gegaan. In Vietnam was hij sergeant geweest en die gruwelijke ervaring had hem gehard, maar ook scherper gemaakt. Zijn manschappen noemden hem ‘Hellevuur Herbert’, een naam waarmee niet alleen zijn luidruchtige, vrijpostige aard werd aangeduid, maar ook zijn het-maakt-me-niet-uit-wat-de-gevolgen-zijn-toewijding aan zijn eenheid. Zijn mannen vreesden en bewonderden hem en hoewel de meeste van hen er niet over zouden piekeren om met hem op vakantie te gaan, wisten ze ook dat geen enkele

andere onderofficier meer mannen levend terug had gebracht van hun missies.

‘En waarom maak je je vooral zorgen om ons?’ vroeg Lou.

‘Omdat jullie denken dat dat niet nodig is,’ antwoordde Avi.

Lou lachte beleefd. ‘Dat is een beetje een cirkelredenering, toch?’

De anderen in de groep keken van de een naar de ander, alsof ze naar een partijtje tennis zaten te kijken. Nu keken ze naar Avi, benieuwd naar zijn antwoord.

Avi lachte en keek even naar de vloer voor zich, nadenkend.

‘Vertel eens iets over Cory, Lou,’ zei hij uiteindelijk.

‘Wat voor een jongen is hij?’

‘Cory?’

‘Ja.’

‘Hij is een jongen die barst van het talent, maar die intussen zijn leven vergooit,’ antwoordde Lou nogal feitelijk.

‘Maar het is een geweldige jongen,’ bracht Carol aarzelend in, terwijl ze naar Lou keek. ‘Hij heeft wat fouten gemaakt, maar in de grond is hij een goeie jongen.’

‘Een goeie jongen?’ ontplofte Lou, die ogenblikkelijk zijn nonchalante houding kwijt was. ‘Hij is een *misdadiger*, verdorie – hij is maar liefst twee keer de fout ingegaan.

Als hij wil, kán hij wel een goeie jongen zijn, maar het feit dat hij dat ín zich heeft, maakt van hem niet automatisch een goeie jongen. We zouden hier niet zitten als het zo’n goeie jongen was.’

Carol beet op haar lip en de andere ouders in de zaal schoven onrustig heen en weer op hun stoelen.

Toen hij de onrust om zich heen voelde, leunde Lou naar voren en voegde hij nog toe: ‘Het spijt me dat ik dit zo plompverloren stel, maar ik ben hier bepaald niet om te vieren wat mijn zoon heeft bereikt. Om eerlijk te zijn,

ben ik alleen in mijn woede nog royaal naar die jongen.’

‘Laat dat royaal zijn dan maar aan mij over, als je het niet erg vindt,’ brak mevrouw Wingfield in. Ze zat twee stoelen bij Lou vandaan, naast Carol.

‘Zoals u wenst,’ lachte Lou. ‘In dat geval mijn royale excuses voor u.’

Ze knikte hem toe.

Dit lichtvoetige gekwinkeleer luchtte de aanwezigen in het zaaltje op, en het was een welkome, haast ontspannende ervaring voor al die mensen wier levens de laatste tijd in beslag werden genomen door zware zorgen.

‘Maar Lou heeft toch helemaal gelijk,’ zei Avi nadat hij dat moment van ontspanning even had laten voortduren.

‘Wij zijn hier niet omdat onze kinderen zulke goede keuzes hebben gemaakt, maar omdat ze zulke beroerde keuzes hebben gemaakt.’

‘Precies wat ik wil zeggen,’ knikte Lou bevestigend.

Avi lachte. ‘Maar wat is dan de oplossing? Hoe kunnen de problemen verdwijnen die jullie in je gezinnen hebben?’

‘Dat ligt nogal voor de hand, lijkt mij,’ antwoordde Lou ogenblikkelijk. ‘Wij zijn hier omdat onze kinderen problemen hebben. En de bedoeling van het Tempelbergkamp is dat het onze kinderen helpt om die problemen de wereld uit te helpen. Dat klopt toch?’

Carols haren gingen recht overeind staan bij het horen van de toon waarmee Lou sprak. Dit was zijn vergaderstem – direct, uitdagend, kwetsend. Tegen haar gebruikte hij die stem bijna nooit, maar de afgelopen jaren was hij wel op die manier tegen Cory gaan praten. Carol kon zich de tijd niet meer heugen dat Lou en Cory een echt gesprek hadden gehad. Als ze met elkaar praatten, had dat veel meer weg van een verbale worsteling, waarbij ieder probeerde te anticiperen op de bewegingen van de ander, waarin ze zochten naar zwakheden die ze vervolgens konden

gebruiken om de ander te dwingen zich over te geven. Doordat er geen mat lag waar ze elkaars schouders op konden drukken, eindigden deze verbale duels altijd in gelijkspel. Ze claimden dan beiden een holle overwinning, en leefden verder terwijl ze eigenlijk steeds meer verliezen leden. Carol riep de hemel steeds stilletjes aan om haar te helpen, zoals ze had geleerd van haar gelovige ouders. Ze wist zelf niet zeker of er een hemel was of hulp waarop ze mocht rekenen, maar ze sprak in stilte toch uit wat ze nodig had.

Avi lachte welwillend. ‘Dus Lou,’ zei hij, ‘Cory is een probleem. Dat is wat je zegt.’

‘Precies.’

‘Hij moet op de een of andere manier gerepareerd worden – veranderd, gemotiveerd, gedisciplineerd, gecorrigeerd.’

‘Absoluut.’

‘En dat heb je geprobeerd?’

‘Wat bedoel je?’

‘Om hem te veranderen.’

‘Natuurlijk.’

‘Ben je daarin geslaagd? Is hij veranderd?’

‘Nog niet, maar daarom zijn we hier. Op een dag – het maakt niet uit hoe hard die kop van hem is – dan zal hij het wel gaan snappen. Op welke manier dan ook.’

‘Misschien,’ zei Avi niet overtuigd.

‘Denk je niet dat dit programma werkt?’ vroeg Lou ongelovig.

‘Dat hangt ervan af.’

‘Van wat dan?’

‘Van jou.’

Lou gromde. ‘Hoe kan het succes van jouw programma van mij afhangen wanneer jullie het zijn die zich de komende maanden met mijn zoon bezig gaan houden?’

‘Omdat jij al die maanden die daarna komen met hem zult leven,’ antwoordde Avi. ‘Wij kunnen helpen, maar wanneer

je gezinsomgeving als hij thuiskomt nog precies zo is als nu, dan maakt het niet uit hoeveel goeds er hier is gebeurd. De kans is dan maar klein dat daar iets van blijft hangen. Yusuf en ik zijn maar tijdelijke vervangers. Jij en Carol, jullie samen met je andere kinderen zijn de helpers die ertoe doen, richtte Avi zich tot de groep.

Geweldig, dacht Lou. Tijdverspilling.

‘Je zei dat je wilt dat Cory verandert,’ klonk een stem ergens achter uit het zaaltje. Lou werd ogenblikkelijk weer uit zijn gedachten gehaald. Het was Yusuf, die eindelijk bij de groep was gekomen.

‘Ja,’ antwoordde Lou.

‘Dat neem ik je niet kwalijk,’ zei Yusuf. ‘Maar als je dat wilt, moet je je wel iets realiseren.’

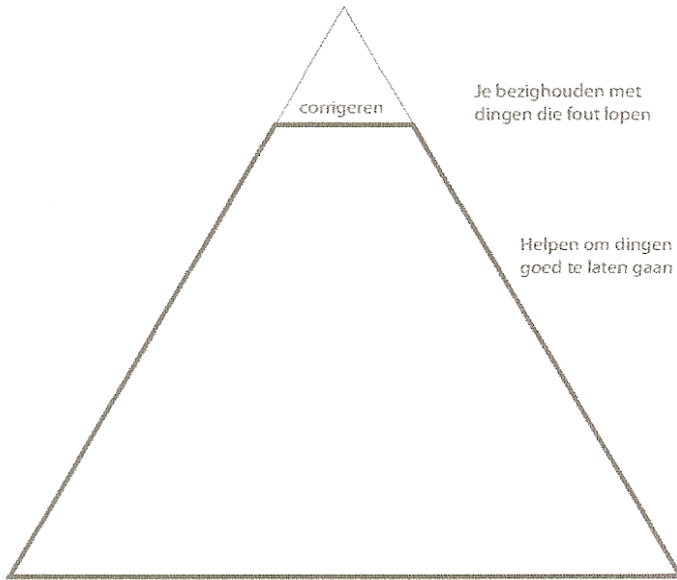
‘Wat dan?’

‘Als je hem wilt uitnodigen om te veranderen, zal er eerst iets in jezelf moeten veranderen.’

‘O ja?’ daagde Lou uit. ‘En wat mag dat dan wel zijn?’

Yusuf liep naar het bord dat de muur recht voor de groep vrijwel helemaal bedekte. ‘Laat ik eens iets voor je tekenen,’ zei hij.

De veranderingspiramide



‘Morgen tegen het eind van de dag,’ zei Yusuf terwijl hij zich tot de groep richtte, ‘zullen we een gedetailleerde strategie hebben uitgewerkt waarmee we anderen helpen om te veranderen. Die strategie illustreren we aan de hand van een diagram dat we nu de veranderingspiramide noemen. We zijn er nu nog niet klaar voor om die piramide tot in detail te bestuderen, en daarom heb ik nu alleen de basisstructuur ervan getekend. Dit onderliggende patroon zal ons helpen om een fundamentele verandering te ontdekken die wij zelf eerst moeten ondergaan, als wij anderen willen uitnodigen om te veranderen.’

‘Het is al goed, ik hap wel weer,’ zei Lou. ‘*Wat voor fundamentele verandering?*’

‘Kijk maar eens naar de twee gebieden in deze piramide,’ nodigde Yusuf uit. ‘Je ziet dat het gebied dat “helpen om

de dingen goed te laten gaan” verreweg het grootst is. In vergelijking tot dat gebied is het stukje “je bezighouden met dingen die fout lopen” maar heel klein.’

‘Oké,’ zei Lou, die zich afvroeg wat dit te betekenen had. Yusuf ging verder: ‘De piramide suggereert dat we veel meer tijd en inspanning zouden moeten steken in het helpen om de dingen goed te laten gaan, dan in het omgaan met de dingen die verkeerd gaan. Maar jammer genoeg wordt dat meestal omgedraaid. We besteden de meeste tijd die we met anderen doorbrengen aan het omgaan met de zaken die verkeerd gaan. We proberen onze kinderen op andere gedachten te brengen, onze partners te veranderen, onze werknemers te corrigeren en iedereen die zich niet zo gedraagt als wij willen, krijgt straf. En als we dit allemaal niet daadwerkelijk *doen*, dan zijn we er wel over aan het *nadenken* of *maken we ons zorgen* over de manier waarop we het moeten aanpakken. Klopt dat?’ Yusuf keek de zaal in voor een reactie.

‘Lou,’ vervolgde hij. ‘Klopt het als ik zeg dat jij veel tijd kwijt bent aan het bekritisieren en het uitdagen van Cory?’ Lou dacht daar even over na. Het klopte beslist, maar hij wilde dat niet zomaar toegeven.

‘Ja, dat klopt wel zo’n beetje,’ zei Carol toen voor hem. ‘Je wordt bedankt,’ mompelde Lou. Carol bleef strak voor zich uit kijken.

‘In mijn geval klopt het in elk geval helemaal,’ schoot Yusuf Lou te hulp. ‘Het is ook een natuurlijke reactie. Wanneer er iets fout gaat: dan probeer je dat te corrigeren. Het probleem is alleen dat het bijna nooit werkt wanneer je met mensen te maken hebt. Nóg eens bestraffen haalt maar zelden iets uit wanneer je kind zit te dreinen, je partner zit te piekeren of je collega je telkens kritiek levert. Met andere woorden: je kunt de meeste problemen die je in je leven tegenkomt, niet alleen maar oplossen

door te straffen.’

‘Wat heb je dan te bieden?’ vroeg Lou. ‘Stel dat jouw kind zich met drugs inlaat, wat zou jij dan doen, Yusuf? Het gewoon negeren? Vertel je ons nu dat je niet zou proberen hem te veranderen?’

‘Misschien moeten we met een minder extreme situatie beginnen,’ antwoordde Yusuf.

‘Minder extreem? Maar dat is mijn leven! Dat is waar ik een oplossing voor moet vinden!’

‘Dat klopt, maar het is niet het enige in je leven. Carol en jij zijn bijvoorbeeld niet aan de verdovende middelen, maar ik durf te wedden dat dat niet betekent dat jullie het altijd gezellig hebben samen.’

Lou dacht terug aan het stugge zwijgen waarop Carol hem een dag tevoren in het vliegtuig had getraakteerd. Ze was het niet eens met de manier waarop hij Cory had aangepakt en ze gaf blijk van haar ongenoegen door haar kaken stijf op elkaar geklemd te houden. Meestal lagen er net onder dat laagje zwijgzaamheid heel veel tranen. Lou wist wat haar zwijgen betekende – dat hij, Lou, niet aan haar verwachtingen voldeed – en hij had daar de pest over in. Hij had al genoeg problemen met zijn zoon en vond dat hij die stille, tranenrijke afwijzing niet had verdiend. ‘We zijn niet perfect,’ gaf Lou toe.

‘Mijn vrouw Lina en ik zijn ook niet het perfecte stel,’ zei Yusuf. ‘En weet je wat ik heb gemerkt? Als Lina op de Een of andere manier boos op me is, dan helpt kritiek Leveren of proberen haar te corrigeren nog het allerminst. Als ze boos is, heeft ze daar haar redenen voor. Ik kan dan wel denken dat ze ongelijk heeft en dat haar beweegredenen niet kloppen, maar daar heb ik haar nog nooit van kunnen overtuigen door terug te vechten.’

Hij keek naar Lou en Carol. ‘Hoe is dat bij jullie? Heeft het jullie geholpen als je probeerde elkaar te veranderen?’

Lou beet aarzelend op de binnenkant van zijn wang toen hij zich ruzies voor de geest haalde die hij en Carol hadden gehad over haar zwijgzame buien. ‘Nee, ik denk het niet,’ antwoordde hij uiteindelijk. ‘Meestal niet, tenminste.’

‘Dus voor veel problemen in het leven,’ vervolgde Yusuf, ‘moet je de oplossingen ergens anders zoeken en moet je dieper gaan dan straffen, disciplineren of corrigeren.’

Lou dacht daar even over na.

‘Laat ik nu even terugkomen op de moeilijke vraag die je eerder stelde,’ ging Yusuf verder. ‘Want wat als mijn kind iets doet dat heel gevaarlijk is, als hij bijvoorbeeld drugs gebruikt? Wat dan? Mag ik hem dan nog niet corrigeren?’

‘Dat bedoel ik nou,’ knikte Lou.

‘En het antwoord op die vraag is natuurlijk volmondig: Ja,’ zei Yusuf.

Dat verraste Lou en hij slikte het weerwoord in dat al op het puntje van zijn tong lag.

‘Maar ik nodig mijn kind niet uit om te veranderen. Wanneer mijn manier van doen er in eerste instantie op is gericht om hem te veranderen.’

Daar raakte Lou het spoor even bijster, en hij trok zijn wenkbrauw op. Hij had zijn weerwoord alweer paraat.

‘Ik word alleen maar een hulpmiddel om te veranderen,’ ging Yusuf verder, ‘wanneer ik mijn leven zodanig inricht dat ik steeds help om dingen goed te laten gaan, in plaats van alleen maar te corrigeren als er iets misgaat. Liever dan gewoon te straffen, bijvoorbeeld, zou ik mijn manier van onderwijzen een *boost* moeten geven, maar ook mijn manier van helpen, van luisteren en van leren. Ik moet dan tijd en moeite steken in het bouwen van relaties. En ga zo maar door. Als ik niet werk aan de basis van de piramide, dan zal ik aan de top geen succes kunnen hebben.’

‘Jenny, bijvoorbeeld,’ vervolgde hij, ‘zit op het moment nog steeds buiten op die muur en ze weigert met de anderen

op kamp te gaan.’

Nog steeds? dacht Lou bij zichzelf.

‘Ze wil niet meedoen aan het programma,’ ging Yusuf verder. ‘Dat is goed te begrijpen, écht. Welk zeventienjarig meisje wil nou graag zestig dagen lang op de harde grond slapen, en alleen maar pap eten of beestjes die ze vangt met een zelfgemaakte speer?’

‘Is dát wat ze gaan doen?’ vroeg Ria.

‘Zo’n beetje wel,’ lachte Yusuf. ‘Nou ja, het is niet helemaal zo primitief.’

‘Maar het komt daar wel aardig bij in de buurt,’ meldde Avi met een grijns.

Ria sperde haar ogen wijd open en leunde naar achteren in haar stoel. Ze probeerde zich voor te stellen hoe het haar zoon zou vergaan onder die omstandigheden. Haar man Miguel zat daarentegen waarderend te knikken.

‘Dus wat doen we?’ vroeg Yusuf retorisch. ‘Iedere poging om haar discipline bij te brengen of om haar gedrag te corrigeren zal gedoemd zijn te mislukken, denken jullie niet?’

‘Ach, dat weet ik niet,’ zei Lou, die nu meer aan het argumenteren was omdat dat nu eenmaal zijn gewoonte was, dan uit overtuiging. ‘Als het aan mij lag, dan zou ik naar haar toe zijn gegaan en had ik haar verteld dat ze haar achterste in die vrachtwagen moest zien te krijgen.’

‘Echt galant van je,’ kaatste Elizabeth terug.

‘En wat had je gedaan als ze weigerde?’ vroeg Yusuf.

Lou keek naar Elizabeth. ‘Dan had ik ervoor gezorgd dat ze ging,’ zei hij, terwijl hij ieder woord nadrukkelijk articuleerde.

‘Maar het Tempelbergkamp is een particuliere organisatie zonder overheidsgezag,’ antwoordde Yusuf. ‘En het laatste wat we willen is nieuwe problemen toevoegen aan de al bestaande, door mensen hardhandig te dwingen om hen te laten doen wat wij willen. Wij dwingen kinderen niet om

mee te doen.’

‘Dan heb je een probleem,’ vond Lou.

‘Dat hebben we zeker,’ beaamde Yusuf. ‘Hetzelfde probleem dat wij in onze gezinnen allemaal hebben. En hetzelfde probleem dat landen met elkaar hebben: we worden omringd door andere autonome mensen die zich niet altijd zo gedragen als wij willen.’

‘Maar wat kun je dan nog doen?’ vroeg Ria.

‘Echt goed worden in het werk aan de basis,’ antwoordde Yusuf. ‘In het helpen om de dingen goed te laten gaan.’

‘En hoe word je daar goed in?’ was Ria’s volgende vraag.

‘Dat is precies waar we het hier de komende twee dagen over gaan hebben,’ vertelde Yusuf. ‘Laten we beginnen met de diepst liggende kwestie van allemaal, een onderwerp dat ik bij jullie wil introduceren door jullie pakweg negen honderd jaar mee terug te nemen in de tijd, een periode waarin alles verkeerdt ging.’

The Arbinger Institute
ANATOMIE VAN
DE VREDE

De kern van conflicten aanpakken

Oorspronkelijk uitgegeven onder de titel *The anatomy of peace; resolving the heart of conflict* door Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Francisco, CA, USA.

Copyright © 2006 Arbinger Properties, Inc.

© Nederlandse vertaling: Uitgeverij Ten Have, 2007

Postbus 5018, 8260 GA Kampen

www.uitgeverijtenhave.nl

Vertaald uit het Engels door Janke Greving

Omslag Marion Rosendahl

ISBN 978 90 259 5810 7

NUR 800

Alle rechten voorbehouden.

All rights reserved.

Anatomie van de vrede geeft inzicht in de oorzaak van een conflict. Of het nu gaat om relatieproblemen, juridische strijdpunten of zelfs oorlogen – de kern en de oplossing zijn steeds hetzelfde: eerst inzien dat het conflict voortkomt uit ontkenning van het ‘zelf’.

Anatomie van de Vrede laat zien dat vrede niet vanzelf gaat en zeker geen statische toestand is. Het geeft inzicht in het belang van dialoog tussen mensen. Maar voor dialoog die vrede brengt, is bewustzijn van de eigen referentiekaders (de box) nodig en de bereidheid buiten die referentiekaders te treden. De dialogen in dit boek leiden ons op inspirerende en ontroerende manier langs ieder facet van het proces van actieve vrede. Het boek is extra belangwekkend als we de essentie ervan in ons dagelijks handelen betrekken”.

Prof.dr. J. Wessel Ganzevoort (UvA)

“Nadat ik jarenlang met deze concepten heb gewerkt bij jeugdigen en hun ouders, kan ik zeggen dat dit krachtig medicijn is voor de ziel. Deze ideeën veranderen het hart, helen diepe wonden en brengen ouders en kinderen weer samen.”

Mike Merchant, Directeur Anasazi, Florida

“Een indrukwekkende en heldere uiteenzetting voor vrede. Hoe anders zou onze wereld eruit zien als we bereid waren deze concepten in onze levens te integreren en toe te passen!”

Marjolein Hins, MD Q-Search - Consultancy HRM

“De essentie van dit boek adopteren, je eigen maken, is de echte weg naar vrede”.

Eytan Bentsur, Ex minister Buitenlandse Zaken, Israël

Deze uitgave is verkrijgbaar als gratis introductie exemplaar bij Rian Verhoeven, MD Arbinger Nederland. Stuur een email naar:

rianv@arbinger.com.

of bel 0165 - 53 52 51 of 06 - 270 56 104.

Meer actuele info over Arbinger wereldwijd vind u op:

www.arbinger.com.