

ARBINGER INSTITUTE

# ANATOMIE van de VREDE

De kern van conflicten  
aanpakken



Tweede editie

*ten have*

The Arbinger Institute

ANATOMIE VAN  
DE VREDE

*De kern van conflicten aanpakken*

Tweede editie

th ten have

# *Inhoud*

Voorwoord 9

DEEL I – DE KERN VAN VREDE 13

1. Vijanden in de woestijn 15
2. Dieper liggende kwesties 23
3. Vrede in oorlogstijd 34
4. Dieper dan gedrag 43
5. Het patroon van conflicten 54
6. Escalatie 66
7. Het goede doen op de goede manier 72

DEEL II – VAN VREDE NAAR OORLOG 83

8. De realiteit 85
9. Het ontstaan van een gedachte 92
10. Kiezen voor oorlog 98
11. Oorlog nodig hebben 110
12. De kiem van oorlog voeren 125
13. Meer kiemen voor oorlog 134
14. De weg die naar oorlog leidt 143

DEEL III – VAN OORLOG NAAR VREDE 161

15. Verontschuldiging 163
16. Een geschenk in oorlogstijd 169
17. Op blote voeten rennen 178
18. Overgave 186
19. Vrede in jezelf vinden 195

- 20. Vrede buiten jezelf vinden 203
- 21. Actie 217

DEEL IV – VREDE UITDRAGEN 227

- 22. Een strategie voor vrede 229
- 23. Lessen 243
- 24. Vrede op de Tempelberg 250

BIJLAGE – BRONNEN VOOR LEZERS 255

Register 279

Over The Arbinger Institute 283

Arbinger in Nederland 288

# Voorwoord

Conflicten zijn van overal en van altijd: op het werk, thuis en daar waar mensen samenleven. Helaas zijn er niet voldoende mensen die begrijpen wat ze daaraan kunnen doen. In de *2013 Executive Coaching Survey*, een gids voor managers gepubliceerd door Stanford University, wordt bijvoorbeeld gesteld dat directeuren van grote concerns meer behoefte hebben aan het verbeteren van vaardigheden om conflicten op te lossen dan welke andere vaardigheid ook. Een onderzoek naar ouders zou waarschijnlijk hetzelfde resultaat opleveren.

Als deze behoefte zo groot is, waarom is er dan nog zoveel verwarring? Het is net als bij goochelen: dat waar het eigenlijk om draait, speelt zich ergens af waar mensen niet naar kijken. Zo nemen we bijvoorbeeld aan dat iemand die verward is in een conflict, een oplossing wil. Toch dat is maar ten dele waar. Wie opstandige kinderen heeft, wil dat die opstandigheid ophoudt; wie voor een tirannieke manager werkt, wil dat er een eind komt aan die tirannie; wie in een verzwakt land woont, wil dat hij of zij met respect wordt behandeld. Maar is het je ook weleens opgevallen dat partijen die in een conflict verward zijn, allemaal op dezelfde oplossing wachten: dat de andere partij verandert? Moet het ons dan nog verbazen dat conflicten blijven doorsudderen en problemen blijven bestaan?

Blijkbaar hechten mensen in conflictsituaties meer waarde aan iets anders dan aan oplossingen. *Anatomie van de vrede* laat zien wat dit 'iets' is en toont aan dat conflicten thuis, op het werk en op het wereldpodium allemaal dezelfde oorzaak hebben. Daarnaast laat het boek zien dat we die

oorzaak systematisch verkeerd begrijpen, zodat we de problemen die we proberen op te lossen, onbedoeld juist laten voortduren.

De oorspronkelijke editie van dit boek is uitgekomen in 2006. Sindsdien is het in bijna twintig talen vertaald en al die tijd is het een bestseller gebleven voor mensen die bezig zijn conflicten op te lossen. Op [www.arbinger.com](http://www.arbinger.com) komt een nieuwe bijlage bij deze tweede editie te staan, die mensen extra hulp biedt om de concepten toe te passen.

*Anatomie van de vrede* heeft een belangrijke rol gespeeld bij het slechten van barrières in organisaties, bij het wijzigen van methoden en resultaten van wetshandhaving, heeft een kader geboden voor conflictprotocollen op scholen, heeft partijen in het arbeidsproces dichterbij elkaar gebracht maar ook huwelijken en andere relaties gered. Leidinggevers in de zakenwereld en overheid, ouders, docenten en professionals in het oplossen van conflicten gebruiken dit boek allemaal als handvat om oplossingen te vinden voor hun grootste problemen.

Het boek vertelt een verhaal. Yusuf al-Falah, een Arabier, en Avi Rozen, een Jood, hebben beiden hun vader verloren door toedoen van etnische verwanten van de ander. *Anatomie van de vrede* vertelt hoe zij tot elkaar zijn gekomen, hoe zij anderen helpen tot elkaar te komen en hoe wij ook een weg kunnen vinden uit conflicten die zwaar op ons drukken.

Wie ons eerdere boek *De box* heeft gelezen zal een van de belangrijkste personages uit dat boek, Lou Herbert, herkennen: *Anatomie van de vrede* neemt de lezers mee terug in de tijd, naar het moment dat Lou zelf voor het eerst kennismaakte met de ideeën die zowel zijn bedrijf als zijn leven hebben getransformeerd.

Hoewel enkele van de verhalen in dit boek zijn geïnspireerd op werkelijke gebeurtenissen, bestaan de personages en organisaties in werkelijkheid niet. Toch lijken de personages in veel opzichten heel erg op ons: hun sterke en zwakke punten, hun bedoelingen en hun wanhoop zijn de onze.

Ze zoeken oplossingen voor problemen die ook zwaar op ons drukken. Zij zijn wij en wij zijn zij. Dus dat wat zij leren, geeft ons hoop.

Hoop, ja. Want net als hun problemen zijn ook de onze niet wat ze lijken. En behalve een uitdaging is dat een kans.

*Our fate is shaped from within ourselves outward,  
never from without inward.*

JACQUES LUSSEYRAN

*Hoe krijgt ons lot vorm?  
Dat gebeurt vanuit ons  
eigen innerlijk naar buiten toe,  
nooit van buitenaf naar binnen.*



DEEL I

*De kern van vrede*

## 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 onopvallend tussenuit te knijpen. ‘Papa, alsjeblieft,’ hilde 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 tame-

lijk 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 hei-

lige 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 weleens 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.’

‘Dankuwel, 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 strijd lust 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 bij Lou werd haar fascinatie voor het survivalkamp 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 dat kan ik 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 die stem. Een kleine, jong uitzierende 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. 'Maar je hebt 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.