

A BÉKE

ANATÓMIÁJA

A BÉKE ANATÓMIÁJA

avagy hogyan lágyítsuk meg a konfliktus kemény szívét

A fordítás az alábbi kiadás alapján készült:
The Arbinger Institute:
The Anatomy of Peace
Copyright © 2006, 2008, 2015 Arbinger Properties LLC,
First Published by Berrett-Koehler Publishers, Inc.,
Oakland, California, USA
All rights reserved

A fordítás és a kiadás a kiadó engedélyével történt.
Fordítás és magyar változat © Casparus Kiadó Kft., 2016
Minden jog fenntartva
Hungarian translation and edition © Casparus Kiadó Kft., 2016
All rights reserved

Casparus Kiadó Kft.
casparus.hu
facebook.com/casparus.hu

A könyv – a kiadó írásos engedélye nélkül – sem egészében, sem részleteiben nem sokszorosítható vagy közölhető, semmilyen formában és értelemben, elektronikus vagy mechanikus módon, beleértve a nyilvános előadást vagy tanfolyamot, a hangoskönyvet, bármilyen internetes közzétét, a fénymásolást, a rögzítést vagy az információrögzítés bármilyen formáját.

Első kiadás

Fordította: Bozai Ágota
Szerkesztette: Labancz Emőke
Korrektor: Tersánszky Krisztina
Tördelés: Tóth Klára
Felelős kiadó: Korcsmáros Gábor

Borító: Nagy Gábor

Nyomta: Pauker Holding Nyomdaipari Kft..
ISBN 978-615-80434-2-7

*Sorsunk formálása
belülről kifelé történik, soha nem
kívülről befelé.*

JACQUES LUSSEYRAN

Tartalom

Előszó	17
------------------	----

I. rész Béke – háború idején

1. Ellenség a sivatagban	21
2. Alaposabb ismeretek	27
3. Béke – háború idején	37
4. Mi van a viselkedésen túl?	45
5. Konfliktus kódolva	55
6. A helyzet terjed és fokozódik	67
7. Jót, jól.	73

II. rész Békéből háború

8. A Valóság	85
9. Gondolat ébred.	91
10. Ha harc, hát legyen harc!	97
11. A háború akarása	107
12. A háború kórokozói	121
13. A baktériumháború folytatódik	129
14. Így tör ki a háború	137

III. rész Háborúból béke

15. Bocsáss meg!	155
16. Ajándék háború idején.	161
17. Meztláb, forró terepen	169
18. Fegyverletétel	177
19. Hol lakozik a belső béke?	185
20. Külső béke.	193
21. Tenni, tenni kell	205

IV. rész Legyen béke már!

22. A béke stratégiája	217
23. Tanulságok	231
24. Béke a Mórija-hegyen	237

Függelék

Az Arbinger-ábrák elemzése	243
Mélyebb ismeretek:	
Az öngazolás négy stílusa	255
Mélyebb ismeretek:	
Hogyan léphetünk ki a mátrixból?	259

Előszó

Konfliktusok mindig is voltak, vannak és lesznek. A munkahelyeken, otthon a családokban, a közösségekben gyakran adódnak ellentétek. A gond csak az, hogy túl kevesen tudják, hogyan kell ezeket kezelni. A Stanford Egyetem 2013-ban megjelent, *Executive Coaching Survey* című kiadványában például felmérés igazolja, hogy a cégek ügyvezető igazgatói, elnökei leginkább konfliktusmegoldó képességüket szeretnék fejleszteni. Ha szülőikkel végeznének ilyen felmérést, valószínűleg hasonló eredmény születne.

De ha ilyen nagy a szükség a konfliktuskezelő képességre, akkor miért olyan nagy a zűrzavar körülötte? Az ok az, hogy a konfliktusok során, ahogy a bűvészműtárgyaknál is, az igazán lényeges mozzanatok akkor történnek, amikor az ember nem figyel. Azt feltételezzük például, hogy a konfliktusban álló emberek megoldást akarnak. Ez azonban csak részben igaz. Az agresszív gyerekek szülei azt akarják, hogy az agresszív magatartás szűnjön meg; a zsarnoki főnökök beosztottjai is a zsarnokoskodás végét szeretnék elérni; a meggyengült nemzetek polgárai nyilván arra vágnak, hogy tisztelettel bánjanak velük. Vegyük észre azonban, hogy a konfliktusban álló felek ugyanazt az eredményt akarják elérni: azt, hogy a másik fél magatartása, hozzáállása változzon. Vajon ezek után meglepő-e, hogy a konfliktusok fennmaradnak és a probléma sem múlik el?

Kiderült, hogy a konfliktusban álló emberek valamit még a megoldásnál is többre értékelnek. *A béke anatómiája* megmutatja, mi ez a valami, és rámutat arra, hogy az otthoni, munkahelyi és világpolitikai konfliktusok eredője azonos. A könyv megvilágítja továbbá azt is, hogy módszeresen félreértjük a konfliktus okát, és akaratlanul is állandósítjuk azokat a problémákat, amelyekről azt hisszük, hogy épp megoldani próbáljuk őket.

E könyv első kiadása 2006-ban jelent meg. Azóta közel húsz nyelvre fordították le, klasszikus bestseller lett a konfliktusmegoldás

témakörében. Ebben a bővített, második kiadásban új függelék található, amely további segítséget ad az olvasónak az elmélet gyakorlatba való átültetésére.

A *béke anatómiája* rendkívül fontos eszköz, amellyel vállalatok régóta fennálló konfliktusait sikerült megoldani, törvényalkalmazási gyakorlatot alakított át eredményesen, felsőfokú oktatási intézményekben a konfliktusmegoldással foglalkozó kurzusok tananyaga lett, munkavállalók és cégvezetők közti szakadékokat hidalt át, házasságokat és kapcsolatokat mentett meg. Üzleti és kormányzati vezetők, szülők, professzorok és mediátorok használják ezt a könyvet útmutatóként legnagyobb kihívást jelentő problémáik megoldásában.

A könyv maga egy történetet mesél el nekünk. Az arab Juszuf al-Falah és a zsidó Avi Rozen egyaránt elvesztette az apját; a gyilkosságokat rokonaik követték el. A zsidó férfit arab ölte meg, az arabot zsidó. A *béke anatómiája* arról szól, hogy miképpen találkoztak, hogyan segítenek másoknak és hogyan találhatunk mi is kiutat a minket terhelő küzdelmekből.

Akik olvasták korábbi, *Leadership and Self-Deception* [Vezetés és önámítás] című könyvünket, itt is találkozhatnak annak egyik főszereplőjével, Lou Herberttel. A *béke anatómiája* visszavezeti az olvasót abba az időbe, amikor Lou egy olyan gondolkodásmódról szerzett tudomást, amely átalakította a vállalatát és az életét is.

Bár e könyv néhány történetét valós események inspirálták, az említett személyek, cégek, szervezetek egyike sem jelöl egy bizonyos valós személyt, céget vagy szervezetet. Ezek a karakterek sok szempontból mi magunk vagyunk. Osztozunk erősségeinkben és gyengeségeinkben, törekvéseinkben, tanácstalanságukban.

Olyan problémákra keresnek megoldást, amelyek ránk nehezednek. Ők mi vagyunk, mi pedig ők. Az ő történeteik tanulsága reményt ad nekünk.

Reményt? Igen. Mert problémáink – ahogy az ő problémáik is – nem azok, amiknek látszanak. Ez nekünk kihívás és lehetőség is egyben.

I. rész

Béke – háború idején

1 • *Ellenség a sivatagban*

– Nem megyek! – visította a kamasz lány. Hirtelen mindenki ránézett. – Nem kényszeríthettek!

A nő, akire üvöltött, beszélni próbált vele.

– Jenny, figyelj rám!

– Nem megyek! – sikított Jenny. – Nem érdekel, mit mondasz! Nem megyek, és kész!

A lány ekkor sarkon fordult és szembenézett a középkorú férfival, aki láthatóan tépelődött, hogy magához ölelje-e, vagy észrevétlenül elosonjon.

– Apa, kérlek! – üvöltött torkaszakadtából a lány.

Lou Herbert, aki a szemközti parkolóból figyelte a jelenetet, jóval Jenny megszólalása előtt tudta, hogy a férfi csak a lány apja lehet. Önmagát látta abban a férfiban. Felismerte saját gyermeke, a tizen-nyolc éves Cory iránti vegyes érzelmeit. Cory éppen mellette állt, merev testtartással.

Fia nem sokkal korábban szabadult a börtönből. Egy évet töltött bent kábítószerrel való visszaélés miatt. Kevesebb mint három hónappal szabadulása után újra letartóztatták, mert több mint ezer dollár értékű vényköteles fájdalomcsillapító gyógyszert lopott. Ezzel szégyent hozott magára, és Lou felfogása szerint a családjukra is. *Jó lenne, ha ez a csoportterápia végre helyrerázná Coryt*, gondolta magában Lou. Ekkor újra Jennyre és az apjára pillantott; Jenny kétségbeesetten, szorosán ölelte a férfit. Lou örült, hogy Coryt bírósági ítélet kötelezte, hogy részt vegyen a programban. Ez azt jelentette, hogy egy olyan jelenet, amit Jenny művelt, Corynak újabb börtönbüntetést jelentene.

Lou egészen biztos volt abban, hogy a délelőtti incidens nélkül fog eltelni.

– Lou, gyere ide!

Felesége, Carol intett neki, hogy menjen oda hozzá. Lou megfogta Cory karját.

– Gyere! Anya hív!

– Lou, bemutatom Juszuf al-Falah urat – mondta Carol a mellette álló férfit mutatva. – Mr. al-Falah segített, hogy mindent elrendezünk Cory itt-tartózkodása idejére.

– Ó, hát persze – mondta Lou erőltetett mosollyal.

Juszuf al-Falah egy furcsa páros arab nemzetiségű tagja volt az arizonai sivatagban. Jeruzsálemből emigrált, Jordánián keresztül az 1960-as években. Az Egyesült Államokban csak tanulni akart, de végül letelepedett és az Arizonai Állami Egyetem pedagógiaprofesszora lett. Aztán 1978 nyarán összebarátkozott egy megkeseredett izraeli férfival, Avi Rozennel, aki azután érkezett az Egyesült Államokba, hogy 1973-ban, a jóm kippuri háborúban elvesztette az édesapját. Akkoriban Avi csak bukdácsolt az egyetemen. Aztán bekerült egy kísérleti programba, amelyben ő és mások, akik hozzá hasonlóan küszködtek a jegyeikkel, esélyt kaptak arra, hogy Arizona magas hegyei között egy nyári táborban behozzák lemaradásukat és bizonyítványt szerezzenek. A program, egy negyvennapos túlélőkurszus vezetője a Rozennél tizenöt évvel idősebb al-Falah volt.

Efféle képzésben fiatalokukban mind az arab al-Falahnak, mind az izraeli Rozennek volt már része. A negyven nap alatt a két férfi között jó kapcsolat alakult ki. A muzulmánok és a zsidók egyaránt szentnek tekintik a földet... néha ugyanazt a földet. A föld iránti közös tiszteletükből fokozatosan egymás iránti tisztelet lett, hitbéli különbségeik és a két népet elválasztó küzdelem ellenére.

Vagy legalábbis Lou így hallotta.

Ő azonban eléggé szkeptikus volt az al-Falah és Rozen barátságáról festett vidám képpel kapcsolatban. Számára ez amolyan PR-fogásnak tűnt, és jól ismerte ezt a játékot saját céges marketingtapasztalatából. *Gyere, engedd, hogy meggyógyítson két ember, akik korábban ellenségek*

voltak, de most békében dolgoznak együtt a családjukért. Minél többet gondolt al-Falah és Rozen történetére, annál kevésbé hitte el.

Ha Lou abban a pillanatban önvizsgálatot tartott volna, el kellett volna ismernie, hogy pontosan az a közel-keleti ellenségeskedés izgatta a fantáziáját, amit a Móríja Tábor pusztán a nevével megidézett – nem véletlenül nevezték el a kurzust épp az izraeli Templom-hegyről –, emiatt ült repülőre Carollal és Coryval. Egyébként látszólag semmi oka nem volt arra, hogy részt vegyen a képzésen. Az utóbbi időben öt felső vezető hagyta el a céget, a vállalat működése veszélyben forgott. Ha két napot távol tölt, ahogy azt al-Falah és Rozen elvárta, leginkább valami golfpályán vagy egy medence partján sütkérezve szerette volna levezetni a feszültségét, nem pedig azzal foglalkozni, hogy együtt érezzen más, kétségbeesett szülőkkel.

– Köszönöm, hogy segít nekünk – mondta al-Falahnak, hálát színelve. Szeme sarkából továbbra is a lányt nézte, aki még mindig felváltva zokogott és sikitozott, apjába csimpaszkodva. – Úgy látom, van dolguk.

Al-Falah szeme körül ráncok mélyedtek a mosolytól.

– Igen, én is így látom. A szülők kissé hisztérikusak tudnak lenni ilyen alkalmakkor.

A szülők? – gondolta Lou. – *Hiszen a lány hisztériázik!* Am mielőtt erre rámutathatott volna, al-Falah már beszélgetésbe merült Coryval.

– Te biztosan Cory vagy.

– Kizárásos alapon – felelte Cory dacosan. Lou azzal fejezte ki rosszallását, hogy ujjait Cory bicepszébe mélyesztette. Válaszul Cory teste megfeszült.

– Örülök, hogy megismerhetlek, fiam – mondta al-Falah, figyelembe sem véve Cory hangjának tónusát. – Már vártalak. – Aztán közelebb hajolt és hozzátette: – Kétségtelenül jobban, mint te engem. El nem tudom képzelni, hogy örömmel jöttél volna ide.

Cory nem válaszolt azonnal.

– Nem igazán. Nem – felelte végül, és kihúzta karját apja markából, majd ösztönösen dörzsölgetni kezdte, mintha a szorítás nyomát is le akarná söpörni magáról.

– Nem hibáztatlak – mondta al-Falah, amint előbb Loura, majd ismét Coryra nézett. – Egyáltalán nem hibáztatlak. De tudod mit gondolok?

Cory aggódón nézett rá.

– Azt, hogy nagyon csodálkoznék, ha sokáig így éreznéd. Előfordulhat. De én nagyon csodálkoznék.

Hátba veregette Coryt.

– Örülök, hogy itt vagy, Cory.

– Aha, oké – mondta Cory az előbbinél kevésbé nyeglén. Aztán korábbi formájához híven hozzátette. – Mondjon, amit akar!

Lou dühös pillantást vetett Coryra.

– Úgy látom, Lou, maga sem lelkesedik túlságosan azért, hogy itt van. Jól látom? – kérdezte al-Falah.

– Ellenkezőleg – felelte Lou, mosolyt erőltetve magára. – Nagyon örülünk, hogy itt lehetünk.

Felesége, Carol, aki mellette állt, pontosan tudta, hogy ez nem igaz. Lou mégis eljött. Ezt a javára kell írni. Lou gyakran felpanaszolta a kellemetlenségeket, de végül az esetek többségében vállalta őket. Carol emlékeztette magát, hogy erre a pozitívumra kell gondolnia... a jóra, ami nem sokkal a felszín alatt van.

– Mi örülünk, hogy itt van, Lou – felelte al-Falah. Aztán Carolhoz fordulva hozzátette: – Tudjuk, mit jelent egy anyának másra bízni a gyereket. Megtiszteltetés, hogy minket választott.

– Köszönöm, Mr. al-Falah – felelte Carol. – Nagyon sokat jelent, hogy ezt hallom öntől.

– Nos, mi is így érezzük. És kérem, szólítson csak Juszufnak. Te is, Cory. Ami azt illeti, *különösen* te. Tegezhetsz. Szóval Juszuf, vagy ha úgy tetszik, Juszi. Szinte mindenki így szólít.

Az addigi önelégült kamasz gúny újabb megnyilvánulása helyett Cory egyszerűen bólintott.

Néhány perccel később Carol és Lou nézte, ahogy Cory beszáll a kisbuszba a többi kamasszal, akikkel együtt fogja tölteni a következő hatvan napot a pusztaságban. Minden gyerek beszállt, kivéve a hisztiző lányt, Jennyt. Ő, amikor rájött, hogy az apja nem fogja

megmenteni, átrohant az út másik oldalára és dühödten összeroskadt egy betonkerítés tövében. Lou észrevette, hogy nincs rajta cipő. Mezítláb volt. Az égre nézett, a délelőtti arizonai verőfénybe. *Hamarosan beleég majd valami értelem*, gondolta Lou.

Jenny szülei mintha nem igazán tudták volna, mit tegyenek. Lou látta, hogy Juszuf odamegy hozzájuk és azt is, hogy a szülők néhány perccel később bemennek az épületbe, miután egy utolsó pillantást vetettek a lányukra. Jenny felüvöltött, amikor a szülei beléptek az ajtón és eltűntek látóteréből.

Lou és Carol kis ideig még a parkolóban maradtak, a többi szülővel beszélgetve. Megismerkedtek egy Pettis Murray nevű dallasi férfival, az oregoni Lopez házaspárral és egy londoni nővel, Elizabeth Wingfielddel. Mrs. Wingfield éppen Berkley-ben, Kaliforniában élt, ahol a férje vendégprofesszorként dolgozott, és a Közel-Kelet volt a szakterülete. Louhoz hasonlóan az ő érdeklődését is a két alapító története keltette fel a Mórija Tábor iránt. Kissé vonakodva kísérté el ide unokaöccsét, akinek a szülei nem engedhették meg maguknak, hogy ezért utazzanak Angliából az államokba.

Carol megjegyezte, hogy mennyire sokféle helyről jöttek, és bár mindenki bólított és mosolygott, nyilvánvaló volt, hogy senki nem figyel igazán a beszélgetésre. A szülők többségének figyelmét a kisbuszban ülő gyerekek kötötték le. Körülbelül percenként pillantottak rájuk, ám aggodásukat igyekeztek titkolni. Lout leginkább az érdekelte, hogy miért nem törődik senki Jennyvel.

Már ott tartott, hogy megkérdezi Juszufot, mit akar tenni az ügyben, hogy a kisbusz végre elindulhasson a gyerekekkel. Ám abban a pillanatban Juszuf megveregette a férfi vállát, akivel éppen beszélt, és az utca túloldala felé fordult. Jenny tudomást sem vett róla.

– Jenny – szólította meg a lányt –, jól vagy?

– Maga szerint hogy vagyok? – kiabált vissza a lány. – Nem kényseríthet rá, hogy menjek!

– Igazad van, Jenny. Nem tehetjük, és nem is tennénk meg. Az, hogy itt maradsz vagy elmész, a te döntésed.

Lou a minibusz felé fordult, remélve, hogy Cory ezt nem hallotta. *Lehet, hogy te nem veheted rá, hogy veletek menjen, Juszi, de én igen –* gondolta. – *És a bíróság is.*

Juszuf egy percig meg sem szólalt. Csak állt és az utca másik oldalán ülő lányra nézett, miközben időnként autók suhantak el közöttük.

– Átmehetek hozzád, Jenny? – kérdezte kis idő múltán.

A lány nem válaszolt.

– Csak átmegyek és beszélgetünk.

Juszuf átment az úton és leült a járdára. Lou hallgatózott, nagyon kíváncsi volt, mit mondanak egymásnak, de a távolság és a forgalom zaja miatt semmit nem hallott.

– Oké, ideje kezdeni.

Lou a hang irányába nézett. Alacsony, fiatalos külsejű, kissé pocakos férfi állt az épület ajtajában, mosolyogva. Lou kissé eltúlzottnak érezte ezt a mosolyt. A férfi dús haja miatt látszott koránál sokkal fiatalabbnak.

– Jöjjenek, kérem. Vágjunk bele!

– És a gyerekek? – tiltakozott Lou, a várakozó kisbuszra mutatva.

– Biztos vagyok benne, hogy ők is hamarosan indulnak – felelte a férfi. – El tudtak búcsúzni, ugye?

Mindenki bólintott.

– Jó. Akkor erre jöjjenek, kérem.

Lou még egyszer a járműre pillantott. Cory egyenesen előre nézett, láthatóan nem figyelt rájuk. Carol sírt és még egyszer Cory felé integetett, ahogy a szülők bementek az ajtón.

– Avi Rozen – mondta a dús hajú férfi, kezét nyújtva Lou felé.

– Lou és Carol Herbert – felelte Lou olyan közömbös hangon, amit alkalmazottaival beszélve használt.

– Örülök, hogy megismerhetem, Lou. Isten hozta, Carol – mondta Avi biztató bólintással.

Beléptek az ajtón a többiek után és felmentek a lépcsőn. A következő két napban itt fognak lakni. *Két nap, mialatt megismerjük a tábor módszerét, amellyel helyrehozzák a fiunkat,* gondolta Lou.

2 • Alaposabb ismeretek

Lou körülnézett a helyiségben. Tíz-egynéhány széket rendeztek el U alakban. Lou az U egyik végén foglalt helyet. Vele szemben Jenny anyja és apja. Az anya homlokára mély ráncokat vont az aggodalom. Nyakán, arcán vöröslő foltok látszottak. Az apa üres tekintettel bámulta a padlót.

Mögöttük Elizabeth Wingfield – *kicsit túlóltözött ebben az elegáns kosztümben; mintha üzleti tárgyalásra készült volna*, gondolta Lou – éppen egy csésze teát vett magához a helyiség végében lévő bárpultnál.

Közben Pettis Murray, a dallasi ember leült Loutól jobbra, középtájon. Elég távolságtartóan viselkedett Louval; mint valami magasabb rendű felső vezető... fejét magasan tartotta, állát felszegte, és sikeresen uralkodott a vonásain.

A Pettis másik oldalán ülő házaspár két tagja nem is különbözhetett volna jobban egymástól. Miguel Lopez hatalmas testű ember volt; csupasz karjának teljes felületét tetoválások borították. Szakállt, bajuszt viselt; csak fekete hajpántja akadályozta meg, hogy arca teljes felületét eltakarja dús szőrzete. Vele ellentétben a felesége, Ria, alig százötven centi magas, filigrán alkatú nő volt. A parkolóban Ria beszélt a legtöbbit, Miguel alig szólalt meg. Ria biccentett Lou felé; szája sarka halvány mosolyra húzódott. Lou viszonzta a gesztust, aztán tovább szemlélte a helyiséget.

Hátul, magába mélyedve egy negyvenes éveiben járó afroamerikai nő álldogált, akivel Lou még nem találkozott. A többiekkel ellentétben,

akik gyermekeikkel vettek részt a programban, ő nem volt kint a parkolóban, hogy bárkitől is elbúcsúzzon. Lou eltűnődött, vajon ennek ellenére az ő fia vagy lánya is ott volt-e a kisbuszban, vagy tán a tábor alkalmazottja, esetleg valami másért van itt.

Lou mellkasa előtt lazán összefont kézzel visszafordult a terem elülső része felé. Nagyon utálta az időpocsékolást, és úgy tűnt, azóta, hogy megérkeztek, egyebet se tesznek.

– Mindenkinek köszönöm, hogy eljöttetek – állt ki elébük Avi. – Már nagyon szerettem volna személyesen találkozni veletek és megismerni a gyermekeiteket. Először is tudom, hogy nagyon aggódtok miattuk... különösen Teri és Carl – mondta Jenny szüleire pillantva. – Azt, hogy most itt vagytok, arról tanúskodik, hogy szeretitek a gyerekeiteket. Ne nyugtalankodjatok miattuk. Vigyázunk rájuk, gondoskodunk róluk... Ami azt illeti, nem miattuk aggódom elsősorban.

– Hanem ki miatt? – kérdezte Ria.

– Miattatok, Ria. A szülők miatt.

– Miattunk? – kérdezte Lou meglepetten.

– Igen – felelte Avi mosolyogva.

Lou soha nem riadt meg a vélt vagy valós kihívásoktól. Vietnámban tengerészgyalogos őrmesterként szolgált; ez a komoly megpróbáltatás megedzette figyelmét és megkeményítette a személyiségét. Az emberei Pokoli Herbertként emlegették; ez a név harsány, nyers természetét és az egységéért tűzön-vízen át kiálló ragaszkodását fejezte ki. Az emberei félték tőle és istenítették. Többségük a legkevésbé vele szerette volna eltölteni a szabadságát, de a tengerészgyalogságnál az ő csapata szenvedte a legkevésbé a veszteséget, ő vitte haza élve a legtöbb katonáját.

– És miért éppen értünk aggódsz? – kérdezte Lou udvariasan.

– Mert ti úgy gondoljátok, hogy a gyerekeitekért kéne aggódnom – felelte Avi.

Lou udvariasan nevetett.

– Ez egy kicsit különös, nemde?

A csoport többi tagja, mintha teniszmérkőzés nézői lennének, visszanéztek Avira, a válaszát várva.

Avi elmosolyodott és egy pillanatig elgondolkodva a padlót nézte.

– Mesélj nekünk Coryról, Lou – szólalt meg végre. – Milyen gyerek?

– Cory?

– Igen.

– Nagyon tehetséges fiú, aki elvesztegeti az életét – felelte Lou tényszerűen.

– De csodálatos gyerek – szólt közbe Carol, zavartan pillantva Loura. – Elkövetett néhány hibát, de alapvetően jó fiú.

– Még hogy jó fiú! – mordult fel Lou, elvesztve hűvös nyugalma. – Egy bűnöző, az ég szerelmére! Persze megvan benne a jóra való hajlam, de a pusztai hajlamtól még nem lett jó. Ha olyan remek gyerek lenne, most nem lennénk itt.

Carol az ajkába harapott, a többi szülő zavartan fészkelődött.

Lou megérezte a feszélyezettséget, előrehajolt, és hozzátette:

– Elnézést, hogy ilyen szókimondó vagyok, de nem azért jöttem ide, hogy a gyerekem elért eredményeit ünnepeljem. Az van, hogy rendesen kiakadtam rá. Nem mondanám, hogy király a helyzet.

– A királyságot hagyja csak rám – vetette közbe Mrs. Wingfield, Loutól két székkal jobbra, Carol másik oldalán.

– Ó, hát persze – mosolyodott el Lou. – Ezer bocsánat, remélem, nem követtem el felségsértést.

Mrs. Wingfield elnézően biccentett felé.

A vicces csipkelődés mindenkiben derűtséget váltott ki; életük e szakaszában úgyis olyan sok volt a nehézség.

– Lounak igaza van – szólalt meg Avi, amint elillant a pillanat varázsa. – Nem azért vagyunk itt, mert a gyerekeink jó döntéseket hoztak, hanem éppen azért, mert rosszul választottak.

– Én is éppen ezt mondom – bólított Lou egyetértően.

Avi mosolygott.

– Tehát mi a megoldás? Mi a megoldás a problémáitokra, amiket a családban jelenleg tapasztaltok?

– Azt hiszem, ez abszolút nyilvánvaló – felelte Lou teljes határozottsággal. – Azért vagyunk itt, mert a gyerekeinknek problémái vannak. A tábor pedig segít nekik legyőzni a problémáikat. Nem így van?

Carol ingerült lett Lou hanghordozásától. Úgy beszélt, mint az igazgatótanács ülésein: tárgyilagosan, kihívóan, nyersen. Vele ritkán ütötte meg ezt a hangot, de Coryval szemben az utóbbi néhány évben ez vált az alapvető hangnemévé. Carol nem emlékezett, mikor zajlott le Lou és Cory között utoljára *valódi* beszélgetés. Kommunikációjuk verbális birkózómeccs volt; mindketten megpróbálták előre kitalálni a másik mozdulatait, egymás gyengeségeit keresték, hogy azokat kihasználva megadásra kényszeríthessék a másikat. Mivel nem volt szőnyeg, ahova odacsaphatták volna egymást, a menetek mindig döntetlenre végződtek: mindketten jelentéktelen győzelmeket könyvelhettek el, miközben folyamatos vereséget éltek meg. Carol titokban mennyei segítségért imádkozott, ahogy templomba járó szülei tanították. Nem igazán volt biztos abban, hogy van mennyország vagy bármilyen égi segítség, kérését azonban így is kifejezte.

Avi jóindulatúan mosolygott.

– Tehát, Lou... Cory egy probléma. Ezt mondd.

– Igen.

– Valahogy rendbe kell tenni... meg kell változtatni, motiválni kell, fegyelmezni, javítani rajta.

– Ja.

– És megpróbáltad?

– Micsodát?

– Megváltoztatni Coryt.

– Persze.

– És sikerült? Megváltozott?

– Még nem. De azért vagyunk itt. Egy napon, akármilyen keményfejú is, meg fog változni. Így vagy úgy.

– Lehetséges – felelte Avi különösebb meggyőződés nélkül.

– Tehát nem gondolja, hogy a programjuk hatásos? – kérdezte Lou hitetlenkedve.

– Az attól függ... Mármint a hatásosság.

– Mitől?

– Tőled.

Lou felmordult.

– Hogyan függhetne a programotok sikere tőlem, amikor a következő két hónapban ti dolgoztok a fiammal?

– Úgy, hogy miután a két hónap letelik, te fogsz vele élni tovább – felelte Avi. – Mi segíthetünk, de ha hazamegy és a családi környezet ugyanolyan marad, mint korábban, akkor nagy valószínűséggel nem sokat számít, hogy mi minden jó történt vele itt. Juszuf és én csak ideiglenesen vagyunk velük. Te és Carol, ti mindannyian, akik ma a gyerekeiteket ide hoztátok – mondta a csoportra mutatva –, ti vagytok az igazi segítők. A ti segítségetek számít a legjobban.

Remek. Tényleg időpocsékolás – gondolta Lou.

– Te mondtad, hogy azt akarod, Cory változzon meg – harsant fel egy hang valahonnan hátulról. Ez kizökkentette Lout a gondolataiból. Juszuf volt, aki végre csatlakozott a csoporthoz.

– Igen – felelte Lou.

– Megértem – felelte Juszuf. – De ha valóban azt akarod, van valami, amit tudnod kell.

– Mi az?

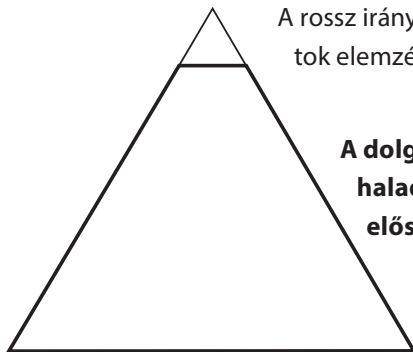
– Ha azt akarod, hogy Cory változzon, van valami, aminek először benned kell megváltoznia.

– Valóban? És mi lenne az?

Juszuf a helyiség falát szinte teljesen beborító táblához sétált.

– Hadd rajzoljak neked valamit!

A HATÁS PIRAMISA



A rossz irányba haladó folyamatok elemzése és korrekciója

A dolgok jó irányba haladásának elősegítése

– A holnapi nap végére részletes stratégiát fogunk kidolgozni arra, hogyan segíthettek másoknak a változásban – fordult a csoporthoz Juszuf. – Ezt a stratégiát illusztrálja „A hatás piramisa”. Még nem állunk készen arra, hogy részletesen áttekinthessük ezt a piramist, most tehát csak nagy vonalakban vázoltam fel. Ez a struktúra segít felismernünk, mi az a fontos, alapvető változás, amelynek végbe kell mennie bennünk, ha változást akarunk előidézni másokban.

– Hadd halljuk – mondta Lou –, milyen francos változásról van szó?

– Nézd meg a piramis két részét – mutatott az ábrára Juszuf. – Vedd észre, hogy „A dolgok jó irányba haladásának elősegítése” terület mennyivel nagyobb, mint „A rossz irányba haladó folyamatok elemzése és korrekciója”.

– Látom – felelte Lou, és arra gondolt, vajon mi ennek a jelentősége. Juszuf folytatta.

– Ebből a piramisábrából azt olvashatjuk le, hogy sokkal több időt kell töltenünk azzal, hogy a jó irányba való haladást támogassuk, mint azzal, hogy a rosszat próbáljuk korrigálni. Sajnos azonban ez a gyakorlatban épp ellenkezőleg szokott lenni: sokkal több időt fordítunk a rosszal való foglalkozásra, mint a jó elősegítésére. Megpróbáljuk megjavítani, megnevelni a gyerekeinket, lecseréljük a társunkat, megmondjuk a magunkét az alkalmazottainknak és megfegyvelmезük azokat, akik nem úgy viselkednek, ahogyan azt mi szeretnénk. És amikor éppen nem tesszük, akkor arra gondolunk, hogy ezt kellene tennünk, vagy amiatt nyugtalankodunk, mert megtettük. Igazam van? – kérdezte Juszuf, és körülnézett, hátha reagál valaki. – Vegyünk egy példát. Lou, igaz-e, hogy te az együtt töltött időtök nagy részében kritizálsz és felelősségre vonod Coryt?

Lou elgondolkodott. Nyilvánvaló, hogy Juszuf rátapintott a lényegre, de nem akarta olyan könnyen beismerni.

– Igen, szerintem igaz – szaladt ki Carol száján.

– Kösz – mormogta Lou a bajsza alatt. Carol egyenesen előre nézett.

– Én is pontosan így vagyok ezzel – jegyezte meg Lou védelmében Juszuf. – Természetes reakció, hogy amikor problémával találjuk magunkat szemben, igyekszünk minél előbb megoldani. A baj csak

az, hogy emberek vonatkozásában ez a hozzáállás aligha működik. A korrekciós szándék nem jelent segítséget egy duzzogó gyereknek, egy szomorú házastársnak vagy egy hibáztatott munkatársnak. Más szóval, az életben a problémák többsége nem oldható meg pusztán azzal, hogy megmondjuk a magunkét.

– Akkor mit javasolsz? – kérdezte Lou. – Ha a gyereked drogos lenne, mit tennél, Juszuf? Nem vennél róla tudomást? Azt akarod mondani, hogy meg se próbáljuk megváltoztatni?

– Kezdjük talán egy kevésbé extrém helyzettel – felelte Juszuf.

– Kevésbé extrém helyzettel? Nekem ez az életem! Ezzel kell szembenéznem.

– Igen, de nem csak ezzel. Te és Carol például nem vagytok drogosok, de fogadni mernék, ettől még nem vagytok mindig boldogok.

Lou arra gondolt, hogy előző nap a repülőn Carol egy szót sem szólt hozzá. Végig hallgatott. Nem tetszett neki, ahogy Coryval bánt, és nemtetszését úgy fejezte ki, hogy némaságba burkolózott. Hallgatásával – mint máskor is – egyben könnyeit próbálta elfojtani. Lou jól tudta, mit jelent felesége szótlansága: azt, hogy ő, Lou, nem viselkedik megfelelően. Ezért nagyon neheztelt Carolra. Elég baja van a fiukkal; úgy érezte, méltánytalan és igazságtalan a csenddel büntetés, a könnyek.

– Senki sem tökéletes – ismerte el Lou.

– Én sem vagyok az. Nekünk is vannak problémáink a feleségemmel, Linával – tette hozzá Juszuf. – És tudjátok, mire jöttem rá? Arra, hogy amikor Lina valamiért dühös rám, a legkevésbé az segít, ha kritizálom. Ha nagyon dühös, megvan rá az oka. Lehet, hogy úgy gondolom, nincs igaza és alaptalanok az indokai, de még sosem sikerült erről úgy meggyőzőnöm, hogy visszatámadtam – mondta, majd ismét Loura és Carolra nézett. – Ti hogy vagytok ezzel? A veszekedés segített megváltoztatni egymást?

Lou elgondolkodva az ajkába harapott, és eszébe jutott az a sok meddő civakodás, amit Carrollal folytatott a néma tiltakozása miatt.

– Nem, azt hiszem, nem – felelte végül. – Általánosságban legalábbis nem.

– Ez az élet sok területén így van – mondta Juszuf. A megoldásoknak mélyebbnek kell lenniük; a fegyelmzés és a fenytítés felszínes stratégia.

Lou ezen egy pillanatra elgondolkodott.

– De most térjünk rá a nehezebb kérdésre – folytatta Juszuf. – Mi van akkor, ha a gyerekek valami nagyon ártalmas dologba keverednek, például drogoznak? Mit tehetnek? Nem kellene megpróbálnom megváltoztatni?

– Na, pontosan erről van szó! – bólintott Lou.

– A válasz természetesen „igen” – felelte Juszuf.

Ez meglepetésként hatott Loura, és inkább lenyelte a tervezett ripoosztot.

– Azzal azonban nem készítem a gyerekeket változásra, ha a vele való kommunikációm, minden, amit vele vagy érte teszek, elsődlegesen arra irányul, hogy változzon meg.

Lou egy kicsit összezavarodott ettől a választól, homloka össze-ráncolódtott. Kezdte újra megfogalmazni ellenvetését.

Juszuf azonban folytatta:

– Csak olyan mértékig lehetek a változás előmozdítója, amilyen mértékben hajlandó vagyok változtatni magamon; ha mostantól a segítsést helyezem előtérbe a rossz folyamatok egyszerű korrekciójára törekvés helyett. Újra erővel kell feltöltenem magam a tanítást, a segítsést, az értő hallgatást és a tanulást illetően. Időt és energiát kell szánnom arra, hogy kapcsolatokat építsek. És így tovább. Ha nem erősítem meg a piramis alapját, nem tudom megépíteni a csúcsát. Jenny például éppen odakint ücsörög a fal tövében. Nem hajlandó csatlakozni a többiekhez.

Úristen, még mindig? – gondolta Lou.

– Nem akar részt venni a programban – folytatta Juszuf. – Ez teljesen érthető. Elvégre melyik tizenhét éves fiatal hölgy lenne oda azért, hogy hatvan napig a kemény földön aludjon, kukoricakását egyen és halat, amit saját készítésű dárdával ejtett el?

– Ilyesmit kell csinálniuk ott? – kérdezte Ria.

– Nagyjából igen – felelte Juszuf mosolyogva. – Persze nem ennyire primitívek a körülmények.

– De majdnem – tette hozzá Avi nevetve.

Ria szeme tágra nyílt és hátradőlt a székén. Arra gondolt, vajon a fia hogyan lesz képes megenni abban a környezetben. Vele ellentétben férje, Miguel helyeslően bólogatott.

– Azt tehát tudjuk, tapasztaltuk, hogy a kamaszok fegyelmezésére, viselkedésük javítására tett kísérletekkel valószínűleg nem érünk el sikert. Tehát mit tegyünk?

– Ó, nem is tudom – szólalt meg Lou inkább megszokásból, mint meggyőződésből vitatkozva. – Én odamennék hozzá és megmondanám neki, hogy kászálódjon fel végre és tolja fel a hátsó felét arra a kisbuszra.

– Milyen úriemberes megoldás, Lou – csattant fel Elizabeth.

– És ha nem lenne hajlandó rá? – kérdezte Juszuf.

Lou ekkor Elizabethre nézett.

– Akkor kényszeríteném – felelte, mindkét szót gondosan artikulálva.

– De a tábor magánvállalkozás keretében működik, az államnak itt nincs intézkedési jogköre, és nem akarunk újabb problémákat generálni azzal, hogy ráveszünk másokat arra, hogy olyat tegyenek, amit nem akarnak. Nem kényszerítjük a gyerekeket arra, hogy részt vegyenek a programunkban – felelte Juszuf.

– Akkor gondban vagytok – jegyezte meg Lou.

– Hát, igen – reagált Juszuf. – Ugyanez a probléma megvan a családukból is. És ugyanez a problémájuk egymással a munkatársaknak és az országoknak is. Csupa önálló akarató ember vesz körül minket, akik nem mindig viselkednek úgy, ahogy mi szeretnénk.

– Mit lehet tenni ilyen helyzetben? – kérdezte Ria.

– Azt, hogy igyekszünk a probléma mélyére hatolni és ezen a mélyebb szinten jól teljesíteni, vagyis segítünk, hogy a dolgok eleve jól menjenek.

– És hogyan lehetünk jobbak ebben? – kérdezte Ria.

– Pontosan ezért vagyunk itt. Erről fogunk beszélni a következő két napban – felelte Juszuf. – Kezdjük egy kicsit távolabbról, az egyik legmélyebb probléma gyökerénél! Menjünk vissza az időben úgy kilencszáz évet. Akkoriban minden a lehető legrosszabbul alakult.