

Gijzelaarslessen voor op het werk

Arjan Erkel in workshop De Ontgijzeling: 'Denk: waarop heb je invloed, waarop niet?'



Deelnemers aan De Ontgijzeling moeten geblinddoekt hun weg zoeken door de gangen van het CNV. Niet fijn om de controle te verliezen, zo ervaren ze.

Foto's: Gerard Til

Christine Lucassen
Utrecht

Vastgehouden door gemaskerde, bewapende mannen die je ervan proberen te overtuigen dat je hun geloof moet aannemen. Opgesloten in een zelfgegraven hol van anderhalf bij twee meter. De permanente dreiging dat de situatie escaleert. De onzekerheid of je het er levend van af zult brengen.

Het verband lijkt misschien geforceerd, maar écht waar, de parallel tussen een gijzeling en de situatie op kantoor is er. Ook op kantoor krijgen mensen te maken met veranderingen waar ze niet om gevraagd hebben en met de noodzaak patronen te doorbreken.

Als manager en medewerker heb je een eigen rol en verantwoordelijkheid in die veranderingsprocessen. Zegt Arjan Erkel, de man die landelijke bekendheid kreeg nadat rebellen hem in 2002 als missiehoofd voor Artsen zonder Grenzen (AzG) in de Russische republiek Dagestan hadden ontvoerd en twintig maanden lang hadden vastgehouden.

Sinds een klein jaar geeft Erkel met verandermanager Karel Lutikholt de workshop De Ontgijzeling, over het omgaan met verandering. Hun publiek loopt uiteen van taxichauffeurs tot managers bij maatschappelijke organisaties en uit het bedrijfsleven. Ditmaal staan ze voor twintig afdelingsleiders van het CNV.

Erkel ging destijds voor AzG aan de slag omdat hij het afwisselend, interessant en mooi werk vond. Niet met het idee om ontvoerd te worden. Toch gebeurde het. 'Je bent toch boos op de hele wereld. Ik ging aan het analyseren: hoe

ben ik hier gekomen? Wat heb ik fout gedaan?' vertelt hij. Door te gaan mokken — 'Dit hoort me niet te overkomen' — zou hij niet veel verder komen, concludeerde Erkel al snel. Verspilde negatieve energie. De situatie accepteren en er het beste van maken is de enige manier om dit vol te houden, besloot hij binnen enkele dagen. 'Ik ging nadenken: waarop heb ik zelf invloed en waarop niet?'

Zijn hoofddoelen, overleven en vrijheid, had Erkel niet zelf in de hand. Hij stelde zichzelf bewust kleine, haalbare doelen. Zoals zich opdrukken en zijn 'kamertje' schoon houden.

Ook bedacht Erkel, die is opgeleid als antropoloog, al in de eerste dagen van zijn ontvoering dat hij zich in een interessante studieomgeving bevond: Niet zoveel mensen zien immers een moslim-rebellengroep van binnenuit.

Maar ook al heb je de situatie geaccepteerd, dan nog kunnen tal van kleine tegenslagen volgen waar je constructief mee om moet gaan. Wat te doen, bijvoorbeeld, als je in je poging je kamertje schoon te houden, zo veel torren hebt doodgeslagen dat de aarden vloer er glibberig van wordt? Erkels gehoor hangt aan zijn lippen.

Het begin van de workshop was even slikken. Geblinddoekt moesten de deelnemers hun weg terug zien te vinden naar de ruimte waar

Een interessante studieomgeving: weinig mensen zien een moslim-rebellengroep van binnenuit

de workshop werd gegeven. Om enigszins een indruk te krijgen hoe het voelt als je geblinddoekt in een auto wordt geduwd die met onbekende bestemming wegscheurt. Na veel gegiechel — 'Dit moeten we vaker doen!' — wordt het stil. Beteuterd doet de groep even later de blinddoeken af. Ze hebben het aan den lijve ondervonden: het is niet fijn om de situatie niet in de hand te hebben; om afhankelijk te zijn van anderen, erkennen ze.

En dat is precies wat veel werknemers voelen ten opzichte van hun organisatie of leidinggevende, benadrukt medeorganisator Lutikholt. In tijden van grote veranderingen staat of valt alles met de eigen kracht, goede communicatie en een flexibele instelling. Dat had Erkel nodig om het uit te houden met zijn gijzelnemers en dat hebben de CNV-managers nodig om goed met hun medewerkers en de leden om te gaan, stelt het duo. Aan de hand van stellingen wordt gediscussieerd over zaken als de doelstellingen van het CNV, de verzakelijking die plaatsvindt en de manier waarop daarmee wordt omgegaan. Tussendoor passeren de vijf A's van het 'ontgijzelingsmodel' — analyse, acceptatie, ambitie, actie en authentiek gedrag — de revue. Een handleiding om met succes veranderingen tegemoet te treden. Of om, in het geval van Erkel, in een schijnbaar uitzichtloze situatie mentaal overeind te blijven en invloed uit te oefenen.

Interessante en herkenbare materie vinden de deelnemers, maar het verhaal van Erkel boeit hen duidelijk het meest. Over hoe hij in de auto zat met een pistool op zijn

hoofd dat per ongeluk af kon gaan — 'Ik moest aan *Pulp Fiction* denken, je weet wel de film.'

Over hoe hij contact maakte met zijn permanent gemaskerde gijzelnemers: 'Ik vroeg om tandpasta. Ze zeiden oké, welk merk. Aquafresh. Gingen zij het ook proberen. Als je daar nu komt, poetsen misschien al die rebellen hun tanden wel met Aquafresh.'

Over hoe hij zijn situatie probeerde te verbeteren: 'Ik vond een geweer in de douche. Ik heb het gelijk teruggegeven, want ik wist dat ik ze niet alle zes kon doodschieten. Maar ik heb wel onderhandeld: voortaan zouden ze met hun geweren wat verder weg gaan staan als ik moest poepen.'

Over de machocultuur waarin hij zich staande moest houden — 'Ik heb een gijzelnemer, de generaal, uitgedaagd voor een bokswedstrijd. Hij had een bivakmuts op, maar later hoorde ik van andere jongens dat hij na afloop ook een blauw oog had. Dat vonden ze toch wel stoer: ik had laten zien dat ik ook van me af kon bijten.'

Over kleine overwinningen: 'Voor het eerst in zestien maanden mocht ik op een bank zitten, met zijn vieren zaten we tv te kijken. Het was warm. Zij zaten te krabben, ze hadden maskers op en dat jeukte. Een mooi moment. Ik dacht: nu moet ik zien dat ik de afstandbediening te pakken krijg.'

De vijf A's van het 'ontgijzelingsmodel': analyse, acceptatie, ambitie, actie en authentiek gedrag

Over valkuilen: 'Ik had het gehad en daagde een van de bewakers uit. Hij werd echt kwaad, de anderen moesten ertussen komen om ons uit elkaar te halen. Als ik mijn concentratie verloor, zag ik gelijk dat het misging.'

Over het afscheid: 'Ze wensten me een lang en gelukkig leven, ik had een snelle dood. Ze gaan voor dat martelaarschap, hè.'

Het leven van een gijzelaar is zwaar, dat moge duidelijk zijn. Maar ook bij het CNV kan het er stevig aan toe gaan, blijkt als Lutikholt naar parallellen vraagt tussen Erkels relaas en de werkomgeving van de deelnemers. 'In feite is het één grote parallel met de situatie op het werk. Over hoe je probeert je doelen te realiseren', zegt een CNV'er. 'Je kijkt naar jezelf: hoe ben je in staat met verandering en met tegenslagen om te gaan?' zegt een ander. 'Hoe kom je in contact met anderen, hoe krijg je ze mee?'

Ter afsluiting moeten de deelnemers een belofte aan zichzelf op hun blinddoek schrijven. 'Tijdens de gijzeling word ik niet gegijzeld', schrijft een van hen. Pardon? 'Wie deze organisatie van binnen kent, begrijpt wat ik bedoel', verklaart hij zonder in detail te treden.

Maar gaan ze de vijf A's van het Ontgijzelingsmodel ook toepassen? De technieken zijn wel bekend, erkent Theo van Lagen, manager P&O bij CNV. Maar hij vermoedt dat de workshop beter beklijft doordat de stappen worden gekoppeld aan een verhaal dat menigeen naar de keel grijpt. 'Vaak heb je consultants. Die komen langs, droppen een kwakje en vliegen weer verder. Dat is hier niet het geval.'

