



# Individu en massa

In de Volkskrant van 24 juni stond een stukje van de schrijver Oscar van den Boogaard getiteld *'Een team? Nee, liever individuen'*. Over zichzelf zegt hij daarin: "met een individu kan ik me identificeren, maar niet met een team of een heel volk ... ik hou niet van groepen, omdat individuen erin opgaan – met verantwoordelijkheidsgevoel en al." Ter illustratie beschrijft hij een voetbalwedstrijd waarbij een kunstenaar bij wijze van 'artistieke interventie' een tweede bal in de wedstrijd brengt. Er ontstaat verwarring bij de toeschouwer: met welk spel moeten ze zich nu identificeren? "Die verwarring was adembeneemd", zegt hij, "ieder voor zich moest uitmaken met welk spel zich te identificeren ... niemand kon in de massa verdwijnen."

Dit artikeltje zette me aan het denken over ons vak: trainen en coachen van mensen in bedrijven. Het vak dat ik bijna dagelijks uitoefen. En er be kroop me een -nog onduidelijk, maar intens- gevoel van onbehagen.

Ik dacht aan de draaiboeken en oefeningen, aan de programma's van 9 tot 5 en aan de keurige manier waarop ik me vaak in trainingen gedraag. Ik lunch vrolijk met de groep mee, pas me aan en als ik niet oppas verval ik in dezelfde 'ik heb zoiets van...' taal, die ze en masse bezigen. Kortom; ik ga op in de massa.

En ik werd cynisch. Ik dacht aan Youp van 't Hek, die met enige regelmaat zijn scherpe mes door de trainingen haalt, waarbij duur betaalde managers de meest ridicule oefeningen doen, om ter plaatse beterschap te beloven en, eenmaal weer aan het echte werk, over te gaan tot de orde van de dag.

En ik dacht aan het onlangs gevallen kabinet Balkenende II, teamgebouwd en sufgecoached en desondanks van a tot z gebaseerd op onechtheid en leugenachtigheid.

En ik dacht weer aan mijn werk als trainer/coach. Ik streef, zoals de meeste van mijn collega's, naar echtheid en eerlijkheid. Maar ik ben

ervan overtuigd dat ministers daar ook naar streven. Het lukt ze echter geen van allen.

En ik werd nog cynischer. En toen dacht ik weer aan het stukje van Oscar van den Bogaard. Ik realiseerde me dat ik ook een individualist ben en dat mijn aanpassing aan de groep niet voortkomt uit een individuele behoefte, maar dat het een oude gewoonte is om geen verwarring te veroorzaken. En als ik geen verwarring veroorzaak, gaan mijn cliënten op in de massa, met verantwoordelijkheidsgevoel en al. Leeropbrengst: gering.

En ik concludeerde dat cliënten alleen hun verantwoordelijkheid zullen nemen, als ik verwarring durf te zaaien door middel van 'artistieke interventies'. Als ik ineens, tijdens de wedstrijd, een tweede bal in het veld gooi en misschien zelfs wel een derde en een vierde. Of dat ik bal plotseling weghaal. Waar moeten we ons dan op richten? De massa valt uit elkaar en ieder is aangewezen op zichzelf. Iedereen, deelnemer en trainer, blijkt plotseling een individu te zijn. Ieder moet zijn eigen oplossingen zoeken. En dat is goed, want alleen je eigen oplossingen voor problemen werken voor jou.

Iedere professional heeft in zijn of haar rugzakje extra voetballen om verwarring mee te zaaien. Om er een paar te noemen: confronterende vragen, verschillende stijlen in gedrag (vooral non-verbaal), pes-terijtjes zoals het plotseling veranderen van de leeromgeving, afspraken niet nakomen, impliciete verwachtingen expliciet maken en nog veel meer. Daarbij is het nodig om als individu uit de (verwachtingen van) de massa te durven stappen.

Dus, collega's: laten we verwarring zaaien en van onvoorspelbaarheid een instrument maken. Ik gooi dat balletje maar eens op!

*Bert van Dijk is coach/trainer bij Schouten & Nelissen en auteur van 'Beïnvloedt anderen, begin bij jezelf', 'Bereiken wat je wilt' en 'Doe wat je wilt'.*