

De groep in je greep!

In de Zweedse film *As it is in Heaven* van Kay Pollak volgt de bioscoopbezoeker een koor in een plattelandsdorp. Hun kersverse dirigent Daniël, wegens gezondheidsredenen gestopt als professioneel orkestleider, merkt weinig cohesie in het koor. Er is geen samenwerking, geen veiligheid en geen muzikale prestatie. De reden voor het uitblijven van deze drie basiselementen van een succesvol koor? De onderdelen van de groep kennen elkaar niet en zijn onvoldoende in staat om samen één te worden. Daniël besluit vooral te investeren in het kennismakingsproces. Hij laat de individuen meer zichzelf worden met als doel dat ze door zichzelf te zijn, in staat zijn om vanuit uniciteit een krachtiger geheel te vormen. Wat blijkt? De muzikale prestatie neemt toe met het toenemen van de veiligheid in de groep.



Herinner je je een groep die je helemaal geweldig vond? Een groep vrienden, een schoolklas, een team op het werk, een bataljon bij defensie of een sportploeg met meerwaarde? Of zoals bij *As it is in Heaven* een muzikaal gezelschap? Iedereen kent groepen, waar succesvol werd samengewerkt en geleefd. Veelgehoorde kenmerken van dergelijke groepen: er is respect, iedereen doet mee, je kan vreselijk met elkaar lachen, je betekent iets voor de anderen, er wordt naar je geluisterd en je kunt jezelf zijn. Ook op school barst het van de positieve groepen. Soms ontstaan ze spontaan, soms is het de mentor die met kennis over groepsdynamische processen, insteekt op dat proces. Maar hoe doe je dat? Hoe kun je, net als Daniël, positief invloed uitoefenen op het proces van samenwerken en samenleven? Hoe krijg je de groep in je greep?

Kenmerken van de groep

Een groep is meer dan de optelsom der delen. Een groep is een verzameling mensen met een gemeenschappelijk doel, maar omdat het niet alleen een verzameling individuen betreft, ontstaat er uit de individuen een nieuw individu: de groep. Elk individu past zich aan – vaak onbewust – om zo te zorgen dat de groep in beweging blijft. Die beweging kan zowel positief zijn, als negatief. Met een mooi woord heet die drang naar handhaving van patronen 'homeostase'. Je zou een groep mensen kunnen vergelijken met een dorpskoor. Ook daar is sprake van een geheel dat bestaat uit onderdelen, maar die onderdelen zijn in het grote geheel van een andere betekenis, dan alleen. Een bariton, een tenor, een sopraan en een bas. En een dirigent, de leraar van het stel. Samen vormen deze elementen het koor. Dat koor is een nieuw individu, dat door goede samenwerking iets kan bewerkstelligen, dat je als individu niet kunt. Samenhang en meerstemmigheid, dat lukt je niet alleen. Het koor is een mooie verzameling, boordevol kansen. Maar alleen het samenbrengen van de verschillende stemmen biedt geen garantie voor een kwalitatief koor. De dirigent moet alles op alles zetten om de talenten te laten exploreren. En om te voorkomen dat een tenor zich als sopraan gedraagt. Er is na de samenvoeging van het koor, het eindproduct, nog geen garantie tot succes.

Als iedereen op zijn plek zit, zichzelf kan en mag zijn, dan ontstaat er een krachtige en positieve groep, met veel positieve power. Gaat er tijdens de productie van de groep een en ander mis, dan spreekt de mentor vaak van 'de klas die je niemand gunt'. Het is dus van belang om veel aandacht te schenken aan het 'productieproces' van een groep. Bij de eerste samenvoeging van een groep - en let op: de groepen op school worden

onvrijwillig gevormd - wordt lang niet altijd ingestoken op de 'productie'. We starten met een rondje namen noemen, delen de roosters uit en pakken de boeken, liefst nog de eerste schooldag. Op school moet er immers geleerd worden. Als het koor niet goed gevormd wordt, presteert het niet. Sterker nog: iedereen zingt door elkaar en doet precies de verkeerde dingen. Als de groep niet bewust gevormd wordt, functioneert hij niet. De leerbepaling is daardoor veel lager.

Een niet functionerend koor, dat was wat Daniël aantrof. Hij had zich kunnen neerleggen bij dat gegeven. Daniël besloot echter het koor opnieuw te vormen, met oog voor ieder individu. Het resultaat van zijn montagewerk is dat het koor internationale successen boekt. Daniël besluit zich te richten op de kansen in de groep, door de groep opnieuw te monteren. De mentorgroep kun je ook monteren. Daarvoor zijn de volgende stappen een helpende richtingaanwijzer.

Stap 1: maak kennis met de koorleden

De start van het groepsproces bestaat uit het verzamelen van eerste indrukken. De verpakking moet worden opengemaakt, om zo te bekijken uit welke koorleden de groep bestaat. Om het koor goed samen te stellen, bekijk je eerst zorgvuldig wie er samen komen. Cruciale vragen van de individuen zijn: kennen ze mijn naam, hoor ik er bij, wie heeft hier de leiding, hoe zullen de anderen tegen me doen. Om invloed uit te oefenen op stap 1, kan de mentor bewust insteken op die vragen en door als mentor duidelijk de leiding te nemen, zonder daarbij gezag te verliezen. In deze fase is het eerste contact bij de deur al doeltreffend. Aan de hand van hand- en oogcontact (of het uitblijven daarvan), verzamel je al veel informatie. Welke leerlingen voelen zich veilig, welke niet? Straal als mentor uit dat je een belangrijk doel nastreeft: wij worden een leuke (en succesvolle) groep! Veel winst kun je behalen, door de namen van je mentorklas al te kennen op dag 1. Je zult versteld staan van de goodwill die je kweekt door die inspanning te leveren. Daarnaast is het belangrijk om met veilige oefeningen te werken aan kennismaking. Doel is en blijft: wees nieuwsgierig naar de onderdelen die het koor gaan vormen. Hoe meer je weet van de individuen, hoe beter je kunt inspelen op de veilige montage.

Stap 2: breng de koorleden samen

Nu de koorleden zichzelf hebben kunnen laten zien, is het tijd voor het bepalen van afspraken en regels. Hoe gaan wij met elkaar om? In positieve groepen, werkt het heel eenvoudig. Iedereen gaat met de anderen om, zoals ze willen dat er met



hen wordt omgegaan. Wat je uitstraalt, trek je aan. De mentor moet dus vrij snel laten zien wat hij positief gedrag vindt in de groep. Daaruit ontstaat vertrouwen in elkaar. Positief gedrag bestaat onder andere uit: aandacht voor elk individu, respect voor verschillen, erkenning voor ieders bijdrage. Metaforisch: een tenor moet je niet als bariton gebruiken, dan raakt hij op termijn zijn stem kwijt. Tijdens stap 2 is het vooral belangrijk om tweede, derde en vierde indrukken te verzamelen. Je kent de onderdelen, maar je kent ze niet echt. Je kent ze alleen vanuit jouw waarneming, maar weet lang niet goed tot wat de onderdelen in staat zijn.

Stap 3: monteer de koorleden tot een passend geheel

Positieve groepen ervaren een wij-gevoel. Bij een wij-gevoel hoort de menselijke drang naar invloed. Mentoren die geen invloed uitoefenen op het groepsproces, ervaren dat het samenstellingsproces soms gepaard gaat met veel weerstand. Een tenor die liever wil 'bassen', een sopraan die verlangt naar een rol als 'alt'. Tijdens de montage van de groep, onderzoeken de groepsleden wat er gebeurt bij conflicten, zoeken grenzen op, proberen een veilige positie in te nemen. Het is tijdens stap 3,

dat de individuen dreigen ander gedrag te laten zien, dan wat je van de persoon als individu mag verwachten. Niet om de mentor te kwetsen, maar om een veilige positie te ervaren in de groep. Je moet toch een jaar met elkaar aan de bak. Heb je invloed uitgeoefend op het proces, dan kennen de groepsleden de individuen goed en ook hun behoeften zijn bekend. Je mag anders zijn, je mag je positie innemen in de groep, maar nooit ten koste van de ander. Je mag tenor zijn, zonder uitgelachen te worden om je hogere stem. Je wordt gewaardeerd om je zware stem, omdat je nu eenmaal bassen nodig hebt in een dorpskoor. Elk koorlid krijgt zijn plek en is blij met die plek. Het koorlid gaat immers deel uitmaken van een groter geheel, dat alleen kan functioneren dankzij de plek die de verschillende onderdelen krijgen. De onderdelen worden deel van een groter geheel en ervaren dat ze een belangrijke bijdrage leveren aan het succesvolle dorpskoor.

Stap 4: het koor gaat optreden

Als de groep gevormd is, met respect voor elk individu, kan het koor het podium op. De leerlingen gaan nu – omdat ze ervaren dat het zinvol is dat ze er zijn – een bijdrage leveren aan het leerproces. Dat kan door vragen te stellen, door een



dood moment op te vrolijken met een grap, door een ander aan te spreken op zijn gedrag of door een klasgenoot te helpen met een lastige opdracht. In deze fase verloopt het proces vanzelf, alle leraren spreken ook min of meer op dezelfde manier over een klas. Er is sprake van een groep, omdat er in de eerdere fases aandacht besteed is aan kennismaking vanuit overeenkomsten en verschillen. Een groep is geen groep als iedereen hetzelfde doet, juist door verschillend te mogen zijn, ontstaat een groep die kan en wil presteren. Uiteraard kan het zijn dat er een beschadiging optreedt binnen het koor. Ook in een succesvol koor kun je immers tegenslag ontmoeten. In dat geval wordt er door de mentor gekeken waar het fout ging in de productie. De verschillende stemmen krijgen weer even aandacht, worden gezien en gehoord, tot ze weer samen kunnen functioneren. Een draaiende groep is als een draaiend succesvol koor; onderhoud is onvermijdelijk! Je kunt als koor promoveren, maar er komt een moment dat degradatie op de loer ligt.

Stap 5: na het applaus?

Het werk zit er op. De groepsleden bereiden zich voor op het afscheid. Uiteraard is het in een prettige groep niet leuk om uit elkaar te gaan, en is het in een niet prettige groep fijn dat

eindelijk het eind in zicht is. Mentoren die bewust insteken op het groepsproces, realiseren zich dat er ook op het eind speciale aandacht nodig is. Dat ze in de slotfase rekening moeten houden met het gegeven dat afscheid nemen een beetje pijn kan doen. Organiseer daarom een moment van samenzijn, liefst buiten de school, om nog een keer terug te blikken op de hoogtepunten van het jaar en indien van toepassing, vooruit te blikken op het komende jaar. Het koor hoeft niet meer op te treden, maar verdient wel een klinkend afscheid. Het applaus van het laatste optreden heeft geklonken, maar na het applaus is er wel degelijk behoefte aan een laatste samenzijn. Het koor heeft behoefte aan aandacht voor de groeps- en individuele prestatie. Wellicht is er behoefte om samen nog eens het beeldmateriaal van het optreden te bekijken? Een terugblik op het schooljaar dus. Liefhebbers kunnen nog eens kijken, vanuit nostalgie, naar wat ieder individu gedaan heeft om er samen een feest van te maken. Soms is het ook fijn om samen nog een nummer te zingen uit de successtijd. De herinnering aan de samenzang die het koor ooit voortbracht, doet harten sneller kloppen. As it is in heaven!

Ivo Mijland



Ivo Mijland is trainer/coach bij Ortho Consult in Oirschot. Hij schreef samen met Maya Bakker het Handboek 'Positieve groepsvorming' (uitgeverij Quirijn). De auteurs verzorgen in het hele land praktische trainingen voor mentoren die positief invloed willen uitoefenen op de groep (www.orthoconsult.nl/ www.mb-salto.nl).