

Van ijsberg tot interventie: een ‘deep dive’ in teams

Inzicht en handelingsperspectief voor teams in de ggz vanuit een integratief kader

Door drie theoretische invalshoeken te combineren ontstaat een raamwerk dat niet alleen inzicht biedt in groepsprocessen, maar ook handelingsperspectief voor teammanagers en groepsbehandelaren. Een stappenplan wordt verduidelijkt aan de hand van een casus.

Door Corine van der Veer

Groepsbehandelaren en managers zijn bekend met de ervaring dat groepsprocessen in elke context moeilijk (be)grijpbaar en stuurbaar zijn, en tegelijkertijd cruciaal voor het succes van de desbetreffende groep. Succes laat zich afmeten aan wat de taak is van de groep, zoals het behalen van teamprestaties of het behalen van therapeutische doelen. Hoewel het concept van de primaire taak van een groep complex is, zoals Roberts (2019) uitvoerig omschrijft, is het een relevant concept om groepsfuncties te kunnen omschrijven (de Haas, 2020), zeker in relatie tot de minder zichtbare processen in groepen. Groepsleden werken samen, verbinden, praten, reageren, vallen stil, of keren zich van elkaar af. Maar onder dit zichtbare gedrag gaan dieperliggende processen schuil, die niet altijd gemakkelijk te benoemen zijn. Binnen de geestelijke gezondheidszorg (ggz), waar mensen samenkomen met kwetsbaarheden en vaak complexe en beschadigde persoonlijke geschiedenissen, kleuren zij de onderstroom van het functioneren van de groep in sterke mate. Via parallelprocessen wordt daarmee ook het teamfunctioneren en de organisatie als geheel sterk gekleurd

(Haans, 2005; Stevenson, 2002; Kahn, Sturk & Schaeffer, 1992).

Groepsprocessen zijn zelden eenduidig. Wie alleen kijkt naar wat zichtbaar is – wie het woord voert, wie stil is, wie weerstand biedt – ziet slechts een klein deel van het geheel. De onderstroom heeft een grote invloed op het functioneren van de groep als geheel én op het gedrag van individuele leden (Vansina, 2008). Gevoelens van angst, loyaliteit, onzekerheid of machtsspelletjes kleuren de interacties, vaak zonder dat de deelnemers zich hiervan bewust zijn (Kets de Vries, 2025; Halton, 2019). Dit artikel nodigt uit om dieper te kijken, voorbij het gedrag, naar de betekenissen en dynamieken die eraan ten grondslag liggen, en reikt daarvoor een kader aan. Dat is niet alleen diagnostisch van aard, maar ook richtinggevend in het begeleiden van groepsprocessen. Bij veel begeleiders van groepen bestaat immers handelingsverlegenheid. Hoe duid je gedrag dat je als verstorend ervaart, maar waar je de vinger niet op kunt leggen? Wat doe je met een groep die stilvalt zodra het ergens spannend wordt? Hoe ga je om met een ogenschijnlijk hecht team waarin toch geen ruimte lijkt voor verschil of confrontatie? De focus ligt op het functioneren van teams en organisaties, hoewel dezelfde principes kunnen worden toegepast op behandelgroepen. Hiervoor worden drie theoretische invalshoeken gebruikt die elkaar aanvullen en versterken: de groeps-psychodynamische theorie van Wilfred Bion (1961), het systemische BART-model van Green en Molenkamp (2005) en het model van Edgar Schein (2017) over organisatiecultuur. Door deze te combineren ontstaat een integratief raamwerk dat niet alleen inzicht biedt, maar ook handelingsperspectief.

Deze bijdrage is bedoeld voor managers, behandelaren, groepsleiders en teamleden die samen werken in en met teams, en die hun slagvaardigheid en taal willen vergroten voor wat zich onder de oppervlakte afspeelt.

Bion: het ‘gedoe’ onder het oppervlakte

Wilfred Bion onderscheidt twee niveaus van groepsfunctioneren. Op het bewuste niveau omschrijft hij de *werkgroep*. Die is doelgericht, functioneel, communicatief en gericht op de taak. Op onbewust niveau omschrijft hij de *basisaannamegroep*, met als karakter: irrationeel, emotioneel, gestuurd door onbewuste drijfveren. Basisaanname geeft aan dat de groep functioneert vanuit een ‘als-of’-kwaliteit. Er is een onbewuste aanname waar de groep zich rondom organiseert. Dit besef is belangrijk, omdat de groep en diens deelnemers zich hier niet bewust van zijn, en daar zeker ook geen bewuste keuze in hebben gemaakt. Er heerst een onderliggende basisovertuiging die van fantasmatische kwaliteit is, ook al kunnen er realistische

Bion identificeert drie typen basisaannames, waar Hopper later nog een vierde aan toevoegde

aspecten aan ten grondslag liggen. Dit leidt tot specifieke attitudes en ervaringen van de realiteit, die kunnen verklaren waarom een groep vastloopt of zich verzet tegen verandering. Ze geven richting aan de ‘onzichtbare logica’ van de groep (Bion, 1961; Stokes, 2019).

Bion identificeert drie typen basisaanname-functioneren (Bion, 1961; Kets de Vries, 2025; Stokes, 2019).

Afhankelijkheidsassumptie (Dependency):

de groep gedraagt zich alsof een leider hen moet beschermen en verzorgen en oplossingen moet aandragen. Leden stellen zich passief op, verwachten redding van een autoriteitsfiguur en vermijden eigen verantwoordelijkheid. De onderliggende angst is dat zonder een sterke leider er chaos en ondergang volgt. Het is tevens een verdediging tegen gevoelens van inadequatie, hulpeloosheid en behoefteigheid. Het zorgt aan de positieve kant vaak voor sterke groepscohesie en doelgerichtheid.

Vechten/Vluchten-assumptie (Fight/Flight): de

groep ervaart de realiteit alsof ze bedreigd worden door een externe of interne vijand. Er ontstaat een collectieve impuls om samen te vechten tegen een 'vijand', of juist om te vluchten. Deze dynamiek beschermt de groep tegen onderliggende angst, gevoelens van vervreemding en eenzaamheid door focus te leggen op strijd of ontsnapping. De wereld wordt opgesplitst in 'vriend of vijand' en er zijn leiders die deze dynamiek aanmoedigen om mensen te motiveren voor hun doelen, en de in-group af te grenzen van gevoelde bedreigingen door een out-group.

Paarvormingsassumptie (Pairing): de groep leeft alsof er verlossing gaat komen via de vorming van een speciale relatie (een paar of subgroep). Door de hoop dat 'iets nieuws' uit deze verbinding ontstaat, bijvoorbeeld een nieuwe leider, idee of verandering, ontwijkt de groep de confrontatie met gevoelens van angst of hopeloosheid. Vaak verkeert de groep in een gevoel van hoop, dat hen kan motiveren maar ook passief kan doen laten afwachten tot de verandering

komt. Een ander negatief gevolg kan zijn dat er splitsing ontstaan in de groep zelf, een subgroep binnen de bestaande groep. Dit kan leiden tot intern verzet tegen de groepsleider.

Later werd er door Hopper (2003) een vierde basisaanname toegevoegd.

Incohesie-assumptie (Incohesion: Aggregation/Massification): de groep reageert op existentiële angst door uiteen te vallen in losse

individuen (aggregatie) of samen te klonteren tot een onpersoonlijke massa (massificatie) waarin er geen echte verbinding meer is tussen de leden. Deze dynamiek maskeert de dreiging van vernietiging door het verlies van verschillen of het verdwijnen in anonimiteit. Dit ontstaat meestal onder invloed van collectief trauma, verlies, catastrofale angst, of extreme onzekerheid. Het leidt tot een gevoel van zinloosheid, dissociatie, of fragmentatie. Binnen massificatie kan een specifieke subdynamiek ontstaan, genaamd 'oneness': een toestand waarin de groep een fantasie van volledige verbondenheid en eenheid ontwikkelt. De groep maskeert zijn onderliggende incohesie door een façade van harmonie en verbondenheid. Achter deze façade blijven de existentiële spanningen onopgelost. 'Oneness' functioneert hier als een psychologisch schild tegen het gevoel van fragmentatie en desintegratie.

Een belangrijke observatie van Bion is dat groepen die in een dominante of langdurige basisaanname-attitude functioneren, niet goed in staat zijn om hun formele taak uit te voeren. De werkgroep raakt als het ware 'bezeten' door een collectief verlangen of afweermechanisme dat de taak van de werkgroep overvleugelt. Overal waar

mensen samenkomen met een doel, kunnen onbewuste groepsprocessen de effectiviteit belemmeren – of, wanneer herkend en doorgewerkt, juist verdiepen en versterken (Bion, 1961; Stapley, 2006). Dit operationaliseert zowel Bions als Scheins ideeën in de context van de dagelijkse klinische praktijk. De Boever (2024) werkt dit mooi uit in een voorbeeld van een multidisciplinair team waarin onbewuste groepsprocessen zich in het hier-en-nu van een teamvergadering uitspelen én hoe die verbonden zijn met institutionele en organisatorische structuren. Het herkennen van deze basisaannamen stelt de begeleider in staat om de groep terug te

leiden naar het werkgroepniveau. Dit vraagt om een fijngevoeligheid voor de sfeer, taal en non-verbale signalen in de groep. Het benoemen van het basisaannamedrag – zonder verwijt of dramatisering – kan een eerste stap zijn in het herstellen van taakgerichtheid en volwassen functioneren van de groep. Tegelijkertijd vereist dit van de groepsbegeleider een hoge mate van zelfreflectie, omdat ook de tegenoverdracht (de eigen gevoelsreacties) een aanwijzing kan zijn voor de basisaanne waarin de groep zich bevindt. De groepsbegeleider staat immers nooit volledig boven of buiten de groepsdynamiek (Halton, 2019).

Basic assumption	Beschrijving	Voorbeeld ggz-team
Afhankelijkheid	De groep wacht passief op een leider voor oplossingen en richting.	Een team wacht passief af tot de teamleider met oplossingen komt voor een conflict met cliënten. Medewerkers nemen geen initiatief, stellen veel vragen over regels en procedures, en lijken hulpeloos zonder richting van bovenaf.
Vechten/ Vluchten	De groep richt zich op strijd of ontsnapping om angst te vermijden.	In een crisissituatie (bijvoorbeeld een agressieve cliënt) splitst het team: sommigen worden boos op elkaar of op de leiding ('jij hebt dit niet goed aangepakt!'), anderen trekken zich terug, vermijden de groep of melden zich ziek.
Paarvorming	De groep projecteert hoop op een sub-groep of koppel dat redding zou brengen.	Twee teamleden trekken steeds meer samen op en ontwikkelen plannen om 'alles beter te maken' in het team. De rest van het team projecteert hun hoop op deze twee en vermijdt ondertussen om eigen problemen of conflicten onder ogen te zien.
Incohesie	De groep valt uiteen of vormt een anonieme massa om existentiële angst te bezweren.	Na een traumatische gebeurtenis (bijvoorbeeld het overlijden van een cliënt) valt het team uiteen: sommigen isoleren zich volledig, anderen volgen de groepsdruk om snel 'gewoon door te gaan'. Echte communicatie stokt; er is óf stilte óf lege, opgelegde samenhangigheid zonder echte verbinding.

Tabel 1. De vier 'basic assumptions' met voorbeelden uit teamfunctioneren in de ggz.

Schein: cultuur als onderlaag van gedrag

Edgar Schein (2017) onderscheidt drie niveaus van organisatiecultuur, die variëren in zichtbaarheid en invloed.

Artefacten: de zichtbare en tastbare elementen van een organisatie, zoals fysieke inrichting, kledingvoorschriften, technologie, en gedragingen. Hoewel ze gemakkelijk waarneembaar zijn, is hun betekenis vaak moeilijk te interpreteren zonder inzicht in de diepere lagen van cultuur.

Uitgeroepen waarden (espoused values): de expliciet geuite waarden en normen die een organisatie of groep zegt na te streven, zoals missieverklaringen of strategische doelen. Deze waarden geven richting aan gedrag, maar hoeven niet altijd overeen te komen met de daadwerkelijk geleefde overtuigingen binnen de organisatie.

Basisassumpties: de diepgewortelde, vaak onbewuste overtuigingen en aannames die het gedrag van groepsleden sturen. Ze ontstaan uit gezamenlijke leerervaringen en bepalen hoe leden van een groep de werkelijkheid waarnemen en interpreteren. Deze assumpties zijn moeilijk te veranderen, maar hebben een krachtige invloed op het functioneren van de groep.

Schein benadrukt dat ware cultuurverandering alleen mogelijk is wanneer deze onderliggende aannames worden blootgelegd en besproken. Artefacten en de uitgeroepen waarden kunnen namelijk een façade vormen die niet overeenkomt met de diepere aannames. Hij stelt dat deze onderliggende aannames ontstaan door gedeelde leerervaringen in het verleden. Als bepaalde manieren van omgaan met conflicten, macht of samenwerking succesvol bleken,

worden ze verinnerlijkt en doorgegeven aan nieuwe leden. Zo ontstaat er een collectief referentiekader dat gedrag beïnvloedt, vaak zonder dat mensen zich daarvan bewust zijn. Voor groepsdynamica betekent dit dat gedrag in groepen vaak gestuurd wordt door cultuurpatronen die diep verankerd zijn in het onbewuste van de groep. Een groep die bijvoorbeeld fundamenteel wantrouwen heeft jegens autoriteit, zal een leidinggevende rol voortdurend saboteren of ondergraven – ook als dat expliciet niet de bedoeling is. En een team dat zegt te geloven in ‘open communicatie’, maar spanningen structureel ontwijkt, laat zien dat de onderliggende aanname wellicht is: ‘confrontatie is gevaarlijk’.

Het expliciteren van deze aannames is essentieel bij het begeleiden van groepen, vooral wanneer er sprake is van stagnatie of herhalende patronen. Schein pleit voor een proces van culturele reflectie en ‘unfreezing’ – het bewust losweken van oude overtuigingen om ruimte te maken voor nieuw leren. Daarbij speelt leiderschap een cruciale rol: leiders creëren betekenis en beïnvloeden bewust of onbewust welke aannames dominant blijven. Hoewel ze verschillende kaders ontwikkelen, zijn duidelijke lijnen te trekken tussen Bions theorie over groepsdynamica en Scheins concept van organisatiecultuur. Beiden benadrukken het belang van onbewuste processen. Bion (1961) onderscheidde naast het rationele werkgroepniveau ook onbewuste overlevingsmechanismen (afhanke-lijkheid, vecht/vlucht en paarvorming) die de groepsdynamiek sturen. Schein (2017) spreekt in dit verband over basisassumpties die, vaak onbewust, gedrag en perceptie bepalen. Ze worden zichtbaar wanneer

uitgesproken waarden niet overeenkomen met feitelijk gedrag.

Schein verbreedt Bions inzichten naar langere-termijnpatronen in de organisatiecultuur

Waar Bion vooral keek naar het hier-en-nu van groepsinteractie en de afweerfunctie van basisassumpties tegen onderliggende angsten, legt Schein de nadruk op leerprocessen waardoor aannames zich ontwikkelen uit herhaalde gezamenlijke ervaringen. Daarmee verbreedt hij Bions inzichten naar langere-termijnpatronen in de organisatiecultuur. In essentie vormt Bions werk zo een psychodynamisch fundament onder Scheins systemische benadering van cultuur als het 'DNA' van een organisatie.

Beide auteurs beschrijven het belang van het herstel van het werkgroepfunctioneren door bewustwording van de onderstromen, de onderliggende dynamiek die het werkgroepniveau verstoort en frustreert. De oorzaak van de onderliggende dysfunctionele onderstromen kan gelegen zijn binnen of buiten de groep, zoals maatschappelijke processen. Factoren die verantwoordelijk zijn binnen de groep, kunnen goed in kaart gebracht worden met het volgende model.

BART: structuur van groepsfunctioneren

Het BART-model, ontwikkeld door Green en Molenkamp (2005), biedt houvast om groepsdynamische processen te analyseren aan de hand van vier fundamentele dimen-

sies: Boundary, Authority, Role en Task.

Samen vormen zij een structuur om de werkgroep zoals hierboven genoemd goed uit te werken, en problemen in de onderstroom te voorkomen of op te lossen.

Boundary (grens). Grenzen definiëren waar de groep begint en eindigt in termen van tijd, ruimte, taak en relaties. Zijn bijeenkomsten afgebakend in tijd? Zijn de doelstellingen helder? Wie hoort wel of niet bij de groep? Onduidelijke of slecht bewaakte grenzen leiden vaak tot onveiligheid, chaos of ongewenst gedrag.

Authority (gezag). Wie heeft formeel of informeel de bevoegdheid om richting te geven, beslissingen te nemen of in te grijpen?

Wanneer autoriteit onduidelijk of omstreden is, ontstaat er vaak machtsstrijd, verwarring of stil verzet. De manier waarop leiderschap wordt ingevuld, heeft grote invloed op hoe een groep functioneert.

Role (rol). Elke deelnemer heeft een formele en een informele rol binnen de groep.

Formele rollen worden vaak bepaald door een functie of een opdracht; informele rollen ontstaan uit groepsdynamiek en persoonlijke valenties. Sommige deelnemers nemen bijvoorbeeld automatisch de zorgende, kritische of verbindende rol op zich. Rolverwarring of -conflicten kunnen leiden tot stagnatie of ondermijning van de taak.

Task (taak). De primaire taak van de groep is wat er formeel bereikt moet worden. Maar groepen ontwikkelen ook onbewust een overlevingstaak (zoals we bij Bion hebben gezien, zoals vermijden van onderliggende angst) of een procestaak (reflectie op hoe men samenwerkt). Wanneer deze onbewuste taken de overhand krijgen, raakt de groep af van haar doel.

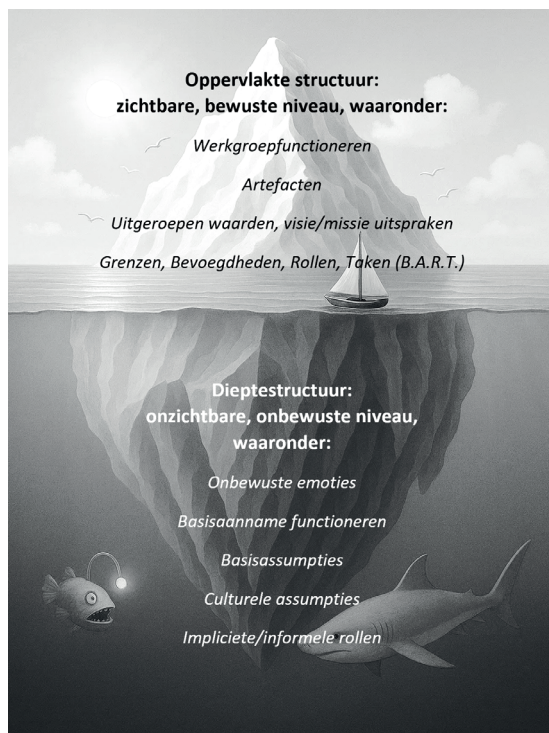
Opmerkelijk is dat het analyseren van deze

factoren voor een groot deel gaat over de oppervlaktestructuur van de groep, oftewel de werkgroep zoals Bion het omschrijft, en de artefacten en uitgeroepen waarden van Schein. Door de oppervlaktestructuur van een groep te analyseren en waar nodig te repareren, kalmeren de eventueel aanwezige onregelende angsten en destructieve tendensen in de groep. Daar waar de oppervlaktestructuur niet goed georganiseerd is, is er ruimte voor chaos, verwarring en angsten.

Er is een opening waarin groepsdynamiek aan het werk gaat om het voortbestaan van (de individuen) in de groep te beschermen tegen desintegratie. Een BART-analyse helpt om te begrijpen waar het schuurt in de samenwerking en biedt een taal om het daarover te hebben. Om een voorbeeld te noemen: in een multidisciplinair overleg dat verzandt in vage discussies, kan een BART-verkenning aan het licht brengen dat de taak onduidelijk is, grenzen onvoldoende bewaakt worden (door bijvoorbeeld mobiele telefoons of late binnenkomst), en dat niemand zich geroepen voelt om leiding te nemen. Door bewust te werken met de vier BART-componenten kan een groepsbegeleider bijdragen aan meer helderheid, veiligheid en effectiviteit. Het model is niet alleen analytisch bruikbaar, maar kan ook preventief en structurerend werken bij de opzet van afdelingen, teams, intervisiegroepen, projectgroepen of opleidingsgroepen.

Toepassing in de ggz-praktijk: de ijsberg als integratief model

De kernstructuren uit bovenstaande theorieën kunnen we visualiseren in een ijsbergmodel.



Figuur 1. De ijsberg van groepsfunctioneren

Een stevige en congruente oppervlaktestructuur is essentieel om veiligheid en taakgerichtheid te waarborgen. Zonder stevige oppervlakte vervallen groepen snel in overlevingsgedrag; zonder aandacht voor de onderstroom blijft verandering oppervlakkig en tijdelijk. De kracht ligt in het voortdurend balanceren en verbinden van beide lagen. In de literatuur over groepsdynamica wordt steeds gewezen op het belang van inzicht in de onderliggende, vaak onbewuste dynamieken die samenwerking sturen (Yalom & Leszcz, 2003; Hirschhorn, 1988; Kets de Vries & Miller, 1984; Menzies Lyth, 1960; Remmerswaal, 2015). Hoewel we in dit artikel dat belang onderkennen, pleiten we er tegelijkertijd voor om meer aandacht te hebben voor de oppervlaktestructuur.

Het BART-model (Green & Molenkamp, 2005) laat zien hoe heldere grenzen, expliciete bevoegdheden, duidelijke rolverdelingen en een scherp gedefinieerde taak samen een container creëren waarbinnen onderliggende spanningen hanteerbaar worden. Ook binnen de praktijk van groepstherapie wordt dit onderstreept: Colijn en Snijders (1993) benadrukken dat zorgvuldige structurering van de groep – via afspraken rond taak, rol en grenzen – essentieel is om veiligheid te waarborgen en therapeutisch werk mogelijk te maken. Dit sluit direct aan bij Bions (1961) observatie dat groepen zonder duidelijke structuur terugvallen in basisassumptiegedrag zoals afhankelijkheid, vechten/vluchten of paarvorming, waardoor de werkgroep overvleugeld wordt door overlevingsstrategieën.

Vanuit een cultuurperspectief maakt Schein (2017) bovendien duidelijk dat de artefacten – de zichtbare structuren en gedragingen zoals teamoverleg en rolafspraken – een eerste laag vormen die congruent moet zijn met de dieperliggende waarden en aannames. Ontstaat er spanning tussen deze lagen, dan groeit de kans op culturele dissonantie en het doorwerken van ondermijnende onderstromen. Samen wijzen deze benaderingen erop dat een zorgvuldige en congruente structurering niet slechts een organisatorisch vraagstuk is, maar een essentiële verdedigingslinie tegen regressieve groepsdynamieken. Voor managers, teamleiders- en coaches kan onderstaand stappenplan houvast geven hoe te werken met deze modellen.

Stappenplan: van oppervlakte naar de diepte én weer terug

1. Vaststellen of de groep functioneert conform de taak van deze groep (doet de werkgroep wat het moet doen op functionele wijze?).
2. Analyse en indien nodig versterken van de oppervlaktestructuur: BART-structuur helder neerzetten.
3. Gedrag observeren en afwijkingen signaleren: stilte, strijd of verstarring herkennen als mogelijk teken van een onderstroom.
4. Onderstroom verkennen: onderzoeken en bespreekbaar maken van basisassumpties en emoties. Begrijpelijk krijgen van onbewuste angsten en spanningen, en de gevoelde noodzaak voor het afweren van deze angsten (middels een basisassumptie functioneren).
5. Terug naar de oppervlaktestructuur en waar nodig de structuur en werkprocessen bijstellen: de oppervlakte aanpassen om ruimte te maken voor nieuw, gezonder groepsfunctioneren in de onderstroom. De oppervlakte en dieptestructuur compatibel met elkaar maken.

Casus De Eikenhof: niet trainen op drijfzand

Een instelling voor verslavingszorg waar ik al eens eerder een cursus groepsdynamica had gegeven aan behandelaren, benaderde mij voor het verblijfsteam van de kliniek met hetzelfde verzoek. De manager lichtte de vraag toe: 'De sfeer in het team is gespannen, mensen communiceren langs elkaar heen. De cliënten creëren veel onrust in het team. We denken dat jouw cursus kan helpen om ermee om te kunnen gaan.' Er was al veel geregeld: het verblijfsteam was vrijgeroosterd, een locatie geregeld, en accreditatie aangevraagd. Toch stelde ik de manager voor om eerst samen te onderzoeken wat er werkelijk speelde. Wat volgde was een analyse in vijf stappen, deels met de manager, en deels samen met het team, zoals beschreven in dit artikel.

Stap 1 – Is er werkgroepfunctioneren?

Niet evident. Vergaderingen liepen uit, besluiten bleven zonder opvolging, spanningen werden vermeden. Er was geen eenduidige visie op het behandelbeleid en de problematiek. De overdracht en patiënt-besprekingen verliepen vaak ad hoc, er was onduidelijkheid over de regels voor patiënten op de groep.

Stap 2 – Analyse van de oppervlaktestructuur (BART)

Grenzen in tijd en taak waren onduidelijk. Het team was gelabeld als 'zelfsturend team' na het langdurig uitvallen van de teamleider. Niemand had een duidelijke kijk op ieders taak en rollen. De rollen vervloeiden ook geregeld. Sociotherapeuten kregen verwijten over behandelinhoud, terwijl behandelaren zich terugtrokken uit de leefgroep. Verpleegkundigen voelden zich over-

vraagd en niet gezien of gehoord. De primaire taak – stabiele zorg voor kwetsbare cliënten – was vervangen door ad-hoc problemen oplossen.

Stap 3 – Gedrag observeren en afwijkingen signaleren

In het gesprek met de manager en teamleider werden de volgende gedragingen als probleem benoemd: langdurige stiltes in overleg of overdrachten, subgroepvorming (de junioren versus senioren), cynisme en passief-agressief gedrag; hoog ziekteverzuim, conflicten over het niet naleven van regels, te laat komen op meetings, problemen niet melden bij de managers.

Stap 4 – Onderstroom verkennen

In de gesprekken met zowel de manager als het team, bleek dat de groep niet als werkgroep functioneerde, maar onbewust georganiseerd was rond basisassumpties: afhankelijkheid ('we wachten op iemand die het weet'), paarvorming ('alle hoop op de trainer') en vlucht ('laten we het nu niet ingewikkeld maken'). Deze patronen fungeerden als afweer tegen gevoelens van verlies, schuld, schaamte en onveiligheid, mede gevoed door eerdere ingrijpende gebeurtenissen en een veeleisende organisatiecultuur. Achter het zichtbare 'gedoe met elkaar' ging zo een constructie schuil om ondraaglijke emoties te vermijden. De afweer hield de groep bijeen, maar leidde ook tot stagnatie, uitval en cynisme. Als trainer werd ik hier eerst in meegezogen. Mijn tegenoverdracht schommelde tussen afkeer en terugtrekking enerzijds en almachtsfantasieën om dit team te redden anderzijds. Deze polen weerspiegelden de paranoïde-schizoïde positie (Klein, 1946; Bion, 1961), waarin ambivalentie nauwelijks verdragen kan worden. In deze toestand

wordt de psychische werkelijkheid gesplitst in goed en fout, hoop en dreiging, nabijheid en afwijzing. Ambivalentie en complexiteit zijn moeilijk te verdragen. In de context van groepsdynamiek vormt deze positie vaak de bodem voor basisassumptie-functioneren.

Groepsdynamica vraagt om helderheid aan de bovenkant voordat je afdaalt naar de diepte

De groep raakt gevangen in dichotome bewegingen: óf machteloos wachten op redding, óf over-identificatie met almacht en onnipotentie. De trainer, als tijdelijke container voor deze dynamiek, voelt dit in de eigen binnenwereld. De extremitet van de tegenoverdracht is in zulke gevallen geen storing, maar een signaal: de groep kan deze gevoelens zelf niet verdragen, en projecteert ze op de buitenstaander. Door deze tegenoverdracht te benutten als instrument werd de onbewuste dynamiek zichtbaar en ontstond ruimte om terug te keren naar reflectief en taakgericht functioneren.

Stap 5 – Herstel van de structuur aan de oppervlakte

Voorafgaand aan de cursus werd besloten eerst een gezamenlijke teamsessie te organiseren waarin taak, rollen en gezag opnieuw gedefinieerd werden. Er werd een tijdelijke coördinator aangewezen met duidelijke mandaten. Rollen werden herverdeeld en zichtbaar gemaakt in een visueel schema. Teamoverleg kreeg een vaste structuur: opening, taakdoel, besluitvorming, afronding. Een begeleid gesprek werd

ingezet om het 'onder tafel' gebleven conflict over loyaliteit, werkdruk en erkenning te benoemen. Pas na deze stappen kwam er ruimte om na te denken over een aangepaste cursus, afgestemd op de herstelde structuur én op de doelgroep.

Deze casus onderstreept dat het trainen van groepsdynamica pas zinvol is wanneer de groep functioneert als werkgroep en de basisstructuur van samenwerking stevig genoeg is. Door eerst te diagnosticeren via het ijsbergmodel, werd duidelijk dat de vraag naar een cursus in feite een signaal was van ontregelde groepsverhoudingen. Het herstellen van grenzen, rollen, taak en gezag blijkt dan de eerste en meest noodzakelijke interventie. Groepsdynamica vraagt om helderheid aan de bovenkant, voordat je afdaalt naar de diepte. Anders traint men op drijfzand.

Slotbeschouwing

Het analyseren en begeleiden van groepsprocessen vereist een geïntegreerde benadering waarin zowel de zichtbare als de onbewuste lagen van groepsfunctioneren in ogenschouw worden genomen. Door inzichten uit de groepspsychodynamica, systeemtheorie en organisatiekunde met elkaar te verbinden, ontstaat een analytisch raamwerk dat niet alleen inzicht biedt in ontregende groepsdynamieken, maar ook concrete aangrijpingspunten verschaft voor interventie. De wisselwerking tussen structuur en onderstroom blijkt daarbij cruciaal: wanneer grenzen, rollen, autoriteit en taak onvoldoende zijn verankerd, ontstaat ruimte voor regressieve tendensen die de primaire groepstaak ondermijnen. Voor een manager

in de ggz betekent dit de uitnodiging om met een dubbele bril te kijken: scherp op de organisatorische structuur én sensitief voor de psychodynamische bewegingen daaronder. Het expliciet maken van impliciete aan-

names en het ruimte geven aan reflectie op wat niet direct gezegd wordt, is geen luxe, maar een noodzakelijke voorwaarde voor duurzame samenwerking en professionele ontwikkeling. ■

Corine van der Veer (corine@vanderveerconsult.nl) is psychoanalytisch en specialistisch groeps-psychotherapeut en opleider. Ze werkt als supervisor en (leer)therapeut in haar eigen praktijk.

Refereren aan:

.....
Veer, C. van der (2025). Van ijsberg tot interventie: een 'deep dive' in teams: Inzicht en handelingsperspectief voor teams in de ggz vanuit een integratief kader. *Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica & groepspsychotherapie*, 20(4), p. 47-58.

Literatuur

.....
De Boever, M. (2024). Het team op de divan. *Tijdschrift voor Psychoanalyse en haar toepassingen*, 30(4), p. 209-220.

Bion, W.R. (1961). *Experiences in groups*. New York: Basic Books.

Colijn, S. & Snijders, J.A. (1993). Therapeutische factoren. In Berk, T. et al., *Handboek Groepstherapie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Haans, T. (2005). *Parallelprocessen in organisaties: Begrippen, herkennen en aanpak*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Haas, de W. (2020). *Groepsbehandeling en teambegeleiding in de zorg: een praktische handleiding op basis van de groepsdynamica*. Amsterdam: Boom.

Halton, W. (2019). Some unconscious aspects of organizational life: Contributions from psychoanalysis. In *The unconscious at work* (p. 11-18). New York: Routledge.

Hirschhorn, L. (1988). *The workplace within: Psychodynamics of organizational life*. Cambridge: MIT Press.

Hopper, E. (2003). *Traumatic experience in the unconscious life of groups: The fourth basic assumption: incohesion: aggregation/massification or (ba) I:A/M*. International Library of Group Analysis.

Kahn, E.M., Sturke, I.T. & Schaeffer, J. (1992). Inpatient group processes parallel unit dynamics. *International Journal of Group Psychotherapy*, 42(3), p. 407-418.

Kets de Vries, M.F.R. & Miller, D. (1984). *The neurotic organization: Diagnosing and changing counterproductive styles of management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Pines, M. (1985). *The evolution of group analysis*. London: Routledge.

Kets de Vries, M.F.R. (2025). *The path to individual and organizational transformation. Confronting the elephant in the room*. Paris: Palgrave.

Menzies Lyth, I. (1960). A case-study in the functioning of social systems as a defence against anxiety. *Human Relations*, 13(2), p. 95-121.

Roberts, V.Z. (2019). The organization of work: Contributions from open systems theory. In *The unconscious at work* (p. 37-48). Londen: Routledge.

Schein, E.H. (2017). *Organizational culture and leadership*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

Stapley, L.F. (2006). *Individuals, groups and organizations beneath the surface: An introduction*. London: Karnac.

Stevenson, H. (2002) Parallel processes in organizational situations. Unpublished manuscript.

Stokes, J. (2019). The unconscious at work in groups and teams: contributions from the work of Wilfred Bion. In *The unconscious at work* (p. 28-36). Londen: Routledge.

Vansina, L.S. & Vansina-Cobbaert, M.J. (2008). *Psychodynamics for consultants and managers: From understanding to leading meaningful change*. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.

Yalom, I.D. & Leszcz, M. (2020). *The theory and practice of group psychotherapy*. London: Hachette UK.

.....