

de GIFTIGE groep

Ingrid Krijnen en Niels Tinga





Overzicht

- Introductie
- Achterliggende oorzaken van conflicten in groepen en teams
- Belang en risico's van conflict in groepen en teams
- Kaders en interventies
- Q&A



Introductie

- Disclaimer
- Jullie ervaring?
- Onze persoonlijke ervaringen met conflict



Ervaring

- Wat voelde je net?
- Wat voel je nu?
- Welke gedragsneiging had je?
(ingrijpen, vluchten, bevriezen)
- Herken je dit vanuit je eigen ervaringen met conflict?



Achterliggende oorzaken van conflicten in de groep

- Epistemisch vertrouwen
- Waarom een groep?
- De anti-group
- Projectieve identificatie
- Conflicten in verschillende fasen
- Risicofactoren van de therapeut
- Parallelprocessen en dieptestructuur

Epistemisch vertrouwen

- Epistemologie is 'de leer van kennis' (leerkanalen): wat is **waar** en **betrouwbaar**?
- **Oorsprong:** Vertrouwen uit veilige hechting, wantrouwen uit **trauma** of **onbetrouwbare ervaringen**
- diep wantrouwen in de geldigheid van **sociale informatie** (van de groep/therapeut) of onoordeelkundig open staan voor verkeerde informatie
- Uit zich als **weigering van kennis, sabotage** of **cynisme**.
- **Functie:** Een verdediging tegen het risico op nieuwe teleurstelling/verraad.



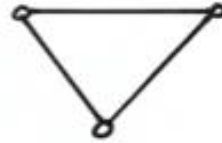
Waarom in de groep?

- Maximale **weerspiegeling** van de maatschappij, oefenen van interpersoonlijke vaardigheden juist NIET met familie of vrienden (relatief neutraal)
- De groep is de **oefentuin** om, met behoud van empathie, van elkaar te leren verschillen
- **Complexiteit** in positieve en negatieve zin

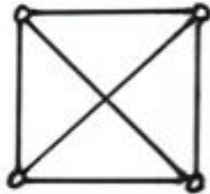
Uitdaging versus kans



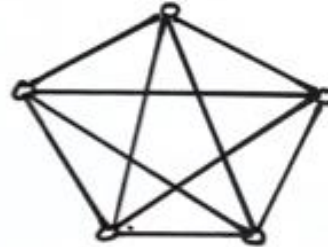
$$2p = 1r$$



$$3p = 3r$$

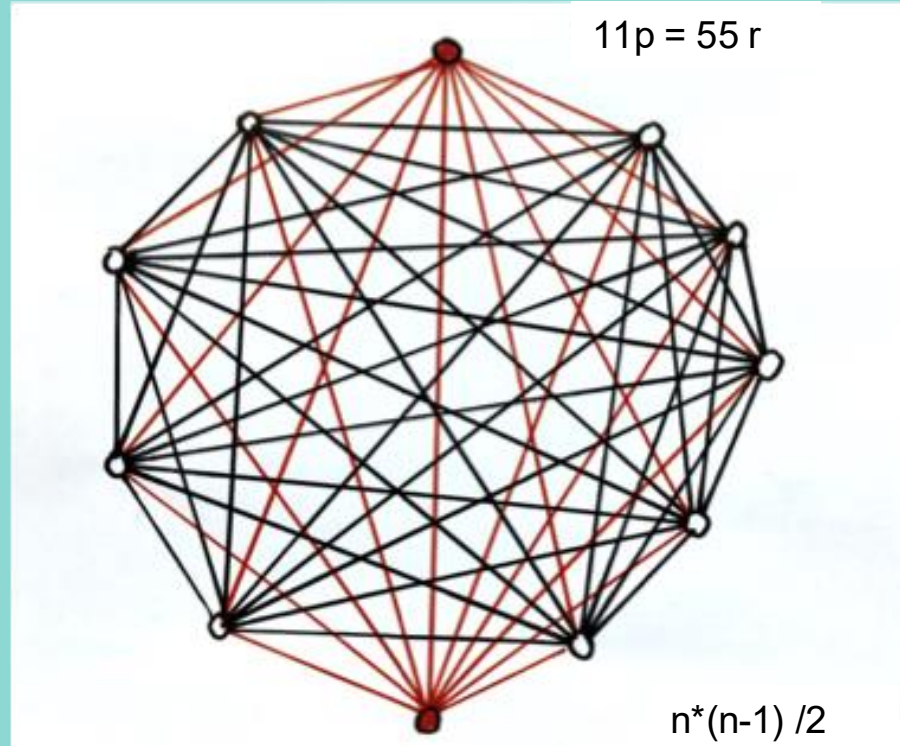


$$4p = 6r$$



$$5p = 10r$$

Uitdaging versus kans



Waarom werken in teams?

- **1+1 >2**
- elkaar **helpen begrijpen** wat er zich in de individuele-/groepstherapie afspeelt
- hierdoor **minder kans** op stagnatie en destructieve processen
- maar vanwege complexiteit: ook **gevaar van splitsing** in het team
- persoonlijke dynamiek, **eigen trauma hulpverleners** (parentificatie)

→ opdracht in tweetallen



Het belang en het risico van conflict

- Morris Nitsun: 'The Anti-Group' (1996)
- Boosheid als **gezond signaal van frustratie**
- Basis voor vooruitgang en herstel: **ervaringsleren** ipv 'praten over'
- Risico van ontsporing en **destructieve processen**
- Ook geldig voor **teams**

Kwaliteit van leiderschap en kans op burn-out

Power of Leadership



- Behaviors of supervisor have large impact on burnout & satisfaction of individual physicians¹
 - Each 1-point $\uparrow$ leader score $\sim$ 4% $\downarrow$ burnout ($p < 0.001$)
 - Each 1-point $\uparrow$ leader score $\sim$ 9% $\uparrow$ satisfaction ($p < 0.001$)
- Leadership qualities of supervisor impacts burnout & satisfaction work-unit level¹
 - 11% variation of burnout between units correlated with leader score
 - 47% variation of satisfaction between units correlated with leader score
- Two follow-up studies replicated these findings in cohort healthcare workers ($n = 39,896$)²
- Longitudinal study found baseline leadership score predicted physician burnout at second time point 2 years later ($p = 0.001$)³
 - On MV analysis each 1-point higher baseline leadership score (range 9-45), associated with 2% decreased risk of burnout 2 years later
- Ongoing development and support for leaders needed

¹ Shanafelt et al, Mayo Clinic Proceed 90:432

² Dyrbye et al, Mayo Clinic Proceed 95:698

³ Dyrbye et al, Mayo Clinic Proceed 96:2598

Haat als projectie van het 'Alien Self'



- **Projectie:** Haat/Nijd is de projectie van een intern, pijnlijk, ongementaliseerd zelfdeel. - De 'Alien Self': Een deel dat vreemd en ongewenst aanvoelt (ontstaan door inconsistente spiegeling)
- **Dynamiek:** Projectie op de ander leidt tot demonisering en de zondebok

Doel therapie: Besef dat woede niet puur over de ander gaat maar ook over een intern conflict dat extern wordt gemaakt

Rupture and Repair



INTERNATIONAL JOURNAL OF GROUP PSYCHOTHERAPY

agpa
AMERICAN GROUP PSYCHOTHERAPY ASSOCIATION

Groups@work:
Connection • Education • Leadership

**SPECIAL ISSUE: RUPTURE AND
REPAIR IN GROUP THERAPY**

 **Routledge**
Taylor & Francis Group

VOLUME 71 NUMBER 2 APRIL 2021 ISSN 0020-7284

Parallelprocessen



- interactiepatronen worden (als kringen in een vijver) op verschillende organisatieniveaus herhaald
- Co-therapierelatie
- Team
- Bredere organisatie
- Maatschappij

An illustration of an iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water line, and the much larger base is submerged. A sailboat is on the water's surface near the iceberg. Below the water line, there are illustrations of a shark and a fish with a light. The text is arranged in two main sections: 'Oppervlakte structuur' (above water) and 'Dieptestructuur' (below water).

Oppervlakte structuur:
zichtbare, bewuste niveau, waaronder:

Werkgroepfunctioneren

Artefacten

Uitgeroepen waarden, visie/missie uitspraken

Grenzen, Bevoegdheden, Rollen, Taken (B.A.R.T.)

Dieptestructuur:
onzichtbare, onbewuste niveau,
waaronder:

Onbewuste emoties

Basisaanname functioneren

Basisassumpties

Culturele assumpties

Impliciete/informele rollen

- Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie, 2025 (4). P. 47-58.

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.

Groepsbehandelaren en managers zijn bekend met de ervaring dat groepsprocessen in elke context moeilijk (bel)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 groepsfunctioneren 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

Problemen in teams



Onhelderheid met betrekking tot:

- Grenzen
- Leiderschap
- De taak van het team
- Rollen en taakverdeling

Kaders en interventies

- Taak vs proces
- Epistemisch vertrouwen vergroten door structuur
- Siding
- Rupture and repair
- Situationeel leiderschap per groepsfase
- Handreikingen bij problemen in teams

Taak vs Proces





Epistemisch vertrouwen vergroten door structuur

- Introductiegroep/ individuele voorbereiding
- Structuur is voorwaarde voor veilige interactie
- Goede balans tussen taak en proces

Siding (Psyflix)



MBT techniek: siding



Therapeut merkt dat patiënt kwetsbaar is voor opmerkingen/acties van andere patiënten **(ook non-verbale signalen!)**

1. Stopt groepsinteracties door stellig optreden (en bij normoverschrijding dit resoluut stoppen)
2. Geeft dmv ik-boodschap weer wat gedrag van antagonist voor effect op hem of haar zou hebben
3. Toont direct nieuwsgierigheid naar beweegredenen van antagonist (eventueel door co)
4. Valideren van standpunt (van antagonist → meerdere standpunten)

Doelen siding



- Destructieve processen stoppen → conflictbeheersing
- Cultuur van de groep (normen) neerzetten/bewaken
- Spanning verlagen
- Effectief interpersoonlijk mentaliseren stimuleren: niet alleen bij antagonist en 'slachtoffer' maar hele groep

Valkuilen siding



- Secundair reageren (maar liever laat dan niet)
- Overnormerend of te kritisch worden
- Naam van aangevallen patiënt noemen bij stap 2
- Direct de aangevallen patiënt vragen hoe diegene het beleeft
- Good cop/bad cop verdeling met co-therapeut
- Mag ook bij co-therapeut!!

Rupture and repair

- **Deelnemer – deelnemer**: empathie en validatie, verschillende perspectieven naast elkaar laten bestaan
- **Deelnemer – leider**: ook eigen aandeel erkennen als leider
- **Generaliseren** naar betekenis buiten de groep





Conflict per groepsfase en situationeel leiderschap

Parallelfase

Autoriteitscrisis

Opnemingsfase

Intimiteitscrisis

Wederkerigheidsfase

Separatiecrisis

Eindfase

groepsfasen model van Levine



ONTWIKKELINGSFASE GROEP	VALKUIL	TAAK VOOR LEIDER
Parallelfase	Te weinig sturing en verbinding bieden, spanning teveel laten oplopen	Taak en werkwijze verhelderen, sturing bieden, samenhang bevorderen
Autoriteitscrisis	Gaan uitleggen, geruststellen of verdedigen in plaats van boosheid en angst in ontvangst nemen, agressie kan dan geen constructieve vorm krijgen	Boosheid en angst benoemen, deze zonder verdedigen in ontvangst nemen
Opnemingsfase	Te weinig ruimte bieden voor verschillen, angst om af te wijken van de groep	Erkennen dat verschillen mogen bestaan
Intimiteitscrisis	Te weinig ruimte bieden voor verdieping van contact	Steun bieden bij aangaan van verdieping contact
Wederkerigheids-fase	Te veel sturing bieden, teveel aanwezig zijn	Ruimte laten voor vooral uitwisseling door groepsleden
Beëindigingsfase	Te weinig ruimte bieden voor bespreken van loslaten van contact	Stilstaan bij betekenis van beëindiging contact

Tabel 3: Ontwikkelingsfasen met valkuil en taak voor de leider

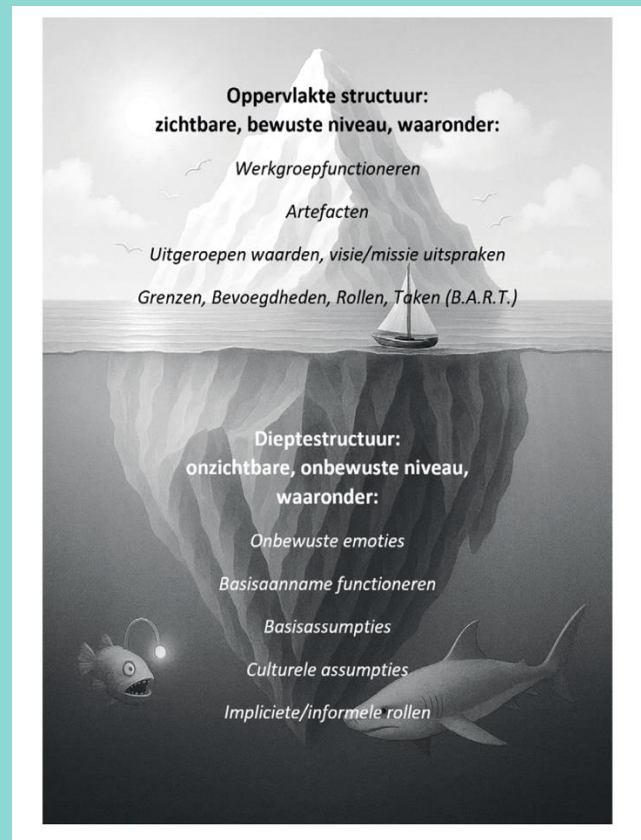
Handreikingen bij problemen in teams

Verhelderen van:

- Eerst de oppervlaktestructuur
- Dan pas de dieptestructuur
- Teamsupervisie

Doel is helderheid in:

- Grenzen
- Leiderschap
- De taak van het team
- Rollen en taakverdeling





Take home message

- Conflicten in behandelgroepen en teams zijn een normaal onderdeel van de ontwikkeling
- Om nieuwe ervaringen die kunnen ontstaan uit conflict toe te laten is het nodig om eerst epistemisch vertrouwen op te bouwen
- Bij grensoverschrijdingen kan siding effectief zijn om het mentaliseren te herstellen en het conflict betekenis te geven
- Bij problemen in teams is het essentieel om eerst de oppervlaktestructuur te verhelderen en verstevigen voordat onderlinge conflicten kunnen worden bewerkt
- Veel plezier met het volgende conflict!



Q&A

Hungry minds

- 
- Bateman, A., & Fonagy, P. (2016). **Mentalisation-based treatment for personality disorders: a practical guide**. Oxford: Oxford University Press.
 - Bateman, A., Campbell, C., & Fonagy, P. (2021). **Rupture and Repair in Mentalization-Based Group Psychotherapy**. International Journal of Group Psychotherapy, 71(2), 371–392.
 - Haar, A. ter (2025). **Ontgroening: rituelen en excessen**. Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie, 20 (1). p. 61-73.
 - Haas, W. de (2028). **Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg**: een praktische handleiding op basis van groepsdynamica. Soest: Nelissen.
 - Hoijtink, T.A.E. (2001). **De kracht van groepen. Normen en rollen**. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
 - Karterud, S. (2015). **Mentalisation-based group therapy (MBT-G): a theoretical, clinical, and research manual**. Oxford: Oxford University Press.
 - Koks, R.W. & Steures, P. (Red.) (2019). **Praktijkrichtlijnen voor Groepsbehandeling in de (geestelijke) gezondheidszorg**. Utrecht: NVGP.
 - Knapen, S. **MBT-Epistemisch vertrouwen 1 en 2**. Psyflix.
 - Krijnen, I. (2004). **Twee weten meer dan één. Co-therapie en de hantering van overdracht**. Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie, 38 (4), p 11-21.
 - Krijnen, I. (2015). **In of uit de groep?** Groepen. Tijdschrift voor Groepsdynamica en groepspsychotherapie, 10 (3). p. 8-12.
 - Krijnen, I & Tinga, N. **Groepstherapie MBT-G, deel 4, specifieke MBT-technieken in de groep**. Psyflix.
 - Leferink op Reinink, M. (2021). **Van haat naar compassie: een psychoanalytische visie**. Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie, 15 (3). P. 60-65.
 - Nitsun, M. (1996). **The anti-Group: Destructive forces in the group and their creative potential**. London & New York: Routledge.
 - Paassen, F. van (2023). **De angsten van de groepstherapeut**. Groepen. Tijdschrift voor Groepsdynamica en Groepspsychotherapie, 18 (2), p. 23-39.
 - Pol, s. & Drost, D. (2022). **Siden bij grensoverschrijdend gedrag in de groep. NVGP-congres: verslag van de workshop van Ingrid Krijnen en Niels Tinga**. Groepen. Tijdschrift voor groepsdynamica en groepspsychotherapie. 17 (2) , p. 52-55.
 - 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 en groepspsychotherapie, 20 (4). P. 47-58.
 - Verhagen, P & Haar, A. ter (Red.) (2022). **Leerboek groepspsychotherapie**. Amsterdam: Boom.