

# Containment bij executive teamcoaching

## EEN PRAKTIJKTHEORIE

Yvonne **BURGER** en Arnold **ROOS**

**INLEIDING** In een themanummer over veiligheid mag het begrip containment niet ontbreken; een begrip uit de psychotherapie dat volgens ons ook zeer bruikbaar is in de coachingspraktijk (De Haan & Burger, 2013). In deze bijdrage passen we dit begrip toe op de rol van de executive teamcoach die als begeleider wordt ingeschakeld door leiderschapsteams om hen te ondersteunen bij een ontwikkelvraag. Hierbij gaan we in het bijzonder in op de vraag: hoe draagt een teamcoach op professionele wijze zodanig zorg voor een veilige setting in executive teamcoaching, dat de spanningen in een team optimaal kunnen worden gehanteerd, besproken en productief kunnen worden gemaakt? In dit artikel staat onze praktijk als executive teamcoaches centraal: welke ontwerp-

regels hebben wij in de loop der tijd ontwikkeld op basis van de door ons gehanteerde theorie en reflectie op ons eigen werk? We baseren ons hierbij op een langdurige (gezamenlijke) ervaring in het begeleiden van leiderschapsteams in de top van organisaties. Eerst gaan we in op het thema executive teamcoaching. Wat zijn de kenmerken van executive teams en in welke fase van teamontwikkeling hebben zij behoefte aan een coach? Daarna bespreken we theorie over

*Prof. dr. Y. Burger* is hoogleraar bij het Center for Executive Coaching van de Vrije Universiteit Amsterdam en zelfstandig organisatieadviseur en executive coach. E-mail: info@yvonneburger.nl.  
*A. Roos* is zelfstandig organisatieadviseur en executive coach te Zutphen.

containment aan de hand van het werk van Bion en Winnicott en werken we dit uit naar onze 'praktijktheorie' over ontwerpregels in executive teamcoaching. Het artikel besluit met een reflectie.

Wij staan open voor feedback, omdat de behandeling van dit thema wat ons betreft nog steeds een 'work in progress' is. We delen onze ervaringen graag met andere reflectieve practitioners.<sup>1</sup>

**EXECUTIVE TEAMCOACHING** Zowel in de publieke als de private sector wordt in bestuurskamers veel druk en spanning ervaren. Om dit effectief te kunnen hanteren, kiezen steeds meer executive teams voor het met enige regelmaat inschakelen van een teamcoach om het organiseren van de reflectie te ondersteunen.

In onze praktijk hebben we veel executive teams gecoacht, zowel binnen het publieke domein als in de private sector. Deze teams hebben vaak een aantal opvallende gemeenschappelijk kenmerken:

- ze werken ze vaak onder hoge druk, waardoor er weinig tijd is voor reflectie;
- ze worden bevolkt door stevige, zeer ambitieuze persoonlijkheden;
- er is vaak veel diversiteit, zowel op het gebied van cultuur, waarden, kennis en ervaring en achtergrond;
- de individuen zijn vaak in staat zeer snel te denken en oordelen;
- er is vaak meer focus op de inhoud van het werk dan op het proces van samenwerken;
- er is vaak zowel competitie tussen de leiders van de afzonderlijke organisatieonderdelen als behoefte aan samenwerking;
- een verbindende ambitie is essentieel (wat men in de wereld wil zetten);
- belangrijk is ook een leider die het goede

voorbeeld geeft, in termen van gewenst gedrag, zelfreflectie, communicatie en samenwerking.

In dit type teams liggen 'schaduwpatronen' op de loer (Hogan, 2007). Teamleden die onder stevige druk staan, kunnen soms minder productief gedrag gaan vertonen; gedrag dat zowel van invloed is op de teamdynamiek als op de omringende organisatie. Er zijn steeds meer aanwijzingen dat bijna elke hogere manager het risico loopt op prestatieproblemen, gerelateerd aan zijn of haar schaduwkant (De Haan & Kasozi, 2014). Er wordt vaak met argusogen naar het topteam gekeken en de samenwerking binnen dit team kan van grote invloed zijn op de samenwerking tussen de divisies of afdelingen.

Wij zien drie hoofdfases waarbij een executive coach bij een directieteam betrokken kan raken.

- *Startend team.* Dit is een team dat recentelijk is samengesteld. De teamleider realiseert zich dat het belangrijk is om van meet af aan tijd te besteden aan een goede kennismaking, de teamambities, de rollen in het team en de samenwerking die nodig is om de ambities te realiseren. De teamcoach wordt vaak gevraagd om een proces van persoonlijke kennismaking te faciliteren, met het delen van persoonlijke waarden en ambities en het maken van afspraken over de samenwerking.

<sup>1</sup> Dit artikel is gebaseerd op Burger, Y. & Roos, A. (2011). Containment als voorwaarde voor leiderschapontwikkeling. In J. Boonstra, J. van Muijen & H. Tours (red.), *Leiderschap in organisaties*. Deventer: Kluwer. De auteurs schreven eerder over dit thema in Ruijters, M. & Simons, R. (2012), *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer. De auteurs hebben hun eerdere werk bewerkt, geactualiseerd en voor dit themanummer toegepast op de rol van executive teamcoach.

- *Team onder druk.* Dit is een team waarbinnen de relaties onder druk zijn komen te staan. Er kan sprake zijn van spanning, maar ook van stevige conflicten als deze spanning te lang in de onderstroom is blijven bestaan. De teamcoach wordt gevraagd deze spanningen bespreekbaar en hanteerbaar te maken en het eventueel beschadigd geraakte vertrouwen te helpen herstellen.
- *Functionerend team.* Dit is een team dat over het algemeen goed presteert, maar waarbinnen toch behoefte is aan reflectie: als 'onderhoud' of omdat het nodig is de ambitie opnieuw te richten, nieuwe energie op te doen en te zorgen dat spanningen tijdig besproken worden. De teamcoach wordt gevraagd om goed te blijven kijken naar wat er (werkelijk) speelt in de onderstroom en om patronen zichtbaar en productief te maken.

In al deze fases werkt een teamcoach vaak vooral aan het ontwikkelen van vertrouwen, zodat de teamleden elkaar goed leren kennen, spanningen besproken kunnen worden en patronen kunnen worden geïdentificeerd en zo nodig doorbroken. Soms hebben individuen en teams te maken met schaduw- of disfunctionele patronen en heeft de coach de taak deze op een effectieve wijze bespreekbaar te maken. Om dit op effectieve wijze te doen, is een zekere mate van veiligheid nodig. De schaduwpatronen of disfunctionele copingstrategieën zijn er tenslotte niet voor niets. Om deze veiligheid productief te maken is er containment nodig. Dit begrip leggen we hierna nader uit.

**THEORIE OVER CONTAINMENT** Het begrip containment is door Bion (1970) oorspronkelijk geformuleerd om de relatie tussen therapeut en cliënt te verduidelijken en (voor-

al) te verbeteren. Bij psychotherapie en psychiatrie is de kwaliteit van de relatie en de interactie tussen hulpverlener en patiënt essentieel. Deze moeten passen bij de hulpvraag en daarom steun bieden of juist ontregelend zijn (Janzing, 2009).

Patiënten ervaren allerlei gevoelens tijdens de therapie. Het bieden van containment door de therapeut betekent het verdragen, draaglijk maken en begrijpelijk maken van de angst, woede, verwarring en andere overweldigende gevoelens bij de patiënt. Hij geeft deze vervolgens als verdraagbaar, begrijpelijk en hanteerbaar terug. De therapeut vervult aldus de rol van container.

Bion was een Britse psychoanalyticus die nauw verbonden was aan het vermaarde Tavistock Institute te Londen. In zijn werk richtte hij zich zowel op 'groupdynamics' als op de relatie tussen patiënt en analyticus. Voor hem is emotionele ervaring de basis voor mentale ontwikkeling.

Containment is in de psychoanalyse een algemeen gehanteerd begrip geworden. Daarmee wordt bedoeld op de liefdevolle, troostende en geruststellende context die een ouder (meestal de moeder) het kind kan bieden om angst te verdragen. Zo faciliteert ze haar kind bij zijn of haar ontwikkeling. Naarmate een kind deze 'containende' moeder internaliseert, ontwikkelt het ook zelf het vermogen om zichzelf en later de ander gerust te stellen en te troosten. Gaandeweg gaat het kind zichzelf ervaren als eigenaar van zijn acties en de ander als eigenaar van diens acties (De Wolf, 2002).

Containment is dus het creëren van psychische ruimte, waarin elke communicatie – hoe verward en pijnlijk ook – opgevangen, vastgehouden en mentaal 'verteerd' wordt door de therapeut, met als doel de gevoelens van hun ondraaglijke kwaliteit te ontdoen,

een vertaalbare vorm te laten aannemen en een plaats te geven in de belevingswereld van de patiënt (Cluckers, 1989). Simpel gezegd, maken de gevoelens van de patiënt aldus een 'omweg' via de therapeut.

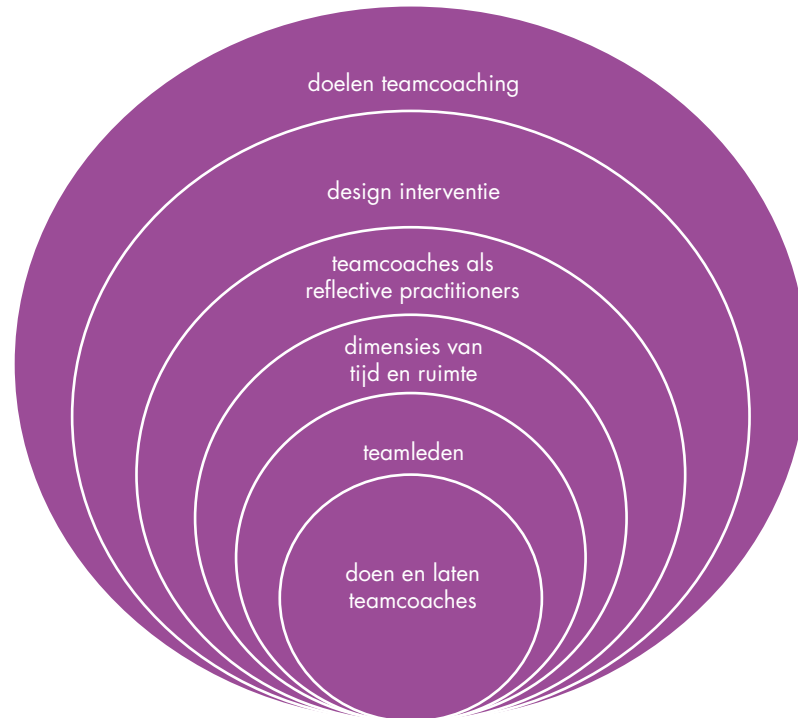
De Engelse psychoanalyticus David Winnicott spreekt niet over containment maar over een 'holding environment' (Berkouwer, 2004). Beide begrippen leunen sterk tegen elkaar aan. 'Holding' betekent letterlijk: het door de moeder vasthouden van het kind in angstige situaties. De moeder biedt daarmee een 'security blanket'. Belangrijk voor de verdere ontwikkeling van het kind is dat het de holding environment in de loop van zijn leven steeds verder oprekt naar de eigen familie, school en omgeving (Winnicott, 1973). Deze term is interessant, omdat containment als basis voor ontwikkeling in georganiseerde leersituaties vanuit dit perspectief verder gaat dan alleen het zijn van een container door trainer of coach. Meerdere factoren spelen dan een rol in het kunnen omgaan met spanning, onzekerheid, onduidelijkheid of angst in het team. De juiste setting om hiermee om te gaan door het team, wordt dan ook bepaald door de teamleden, organisatie, leidinggevende en locatie.

Containment is als begrip in de organisatiecontext wat ons betreft overigens breder toepasbaar dan alleen in de setting van leiderschapsprogramma's, teamcoaching of individuele coaching. In zekere zin biedt een goede leidinggevende in een organisatie namelijk ook containment. De gevoelens van medewerkers van onzekerheid of angst worden geprojecteerd op de leidinggevende en door hem omvat en vertaald, zodat zij zich kunnen blijven toeleggen op hun primaire taak. Consultants kunnen deze rol eveneens vervullen. En ook een team kan wat ons betreft als container fungeren.

Net als de relatie tussen patiënt en therapeut, is de relatie tussen deelnemer en trainer (of tussen coachee en coach) essentieel voor de effectiviteit van de interventie. Voor een effectieve relatie is het van belang dat een 'interventionist' – of het nu gaat om een therapeut, trainer of coach – die deze rol neemt, voldoende container is, zodat de 'interventionee' zich veilig genoeg voelt om open te zijn en de uitdagingen aan te gaan die voor hem liggen. Belangrijk is wel dat de trainer of coach de geprojecteerde gevoelens van spanning of angst herkent, deze verdraagt en ze op gepaste wijze werkbaar maakt voor de coachee(s).

Spanning in ontwikkelsituaties is veelal nodig voor het realiseren van verandering. Spanning zorgt voor creatieve energie. Dewulf (2002) maakt in dit verband onderscheid tussen creatieve spanning (de spanning die ontstaat door de kloof tussen de gewenste toekomst en de huidige realiteit), taakspanning (het gedrag dat men als gevolg van die visie in concrete [probleem]situaties zou willen tonen) en leerspanning (de vaardigheden die men wil verwerven om te kunnen handelen).

Veranderen kan ook emotionele spanning oproepen. Het de teamleden onder ogen laten zien en helpen duiden van bepaalde ervaringen en emoties, vormt de kern van ons werk in executive teamcoaching. Belangrijk is dat de teamleden bepaalde spanningen niet ontkennen, maar ook niet zo groot laten worden dat ze disfunctioneel worden voor het leerproces. Regelmatig ervaren teamleden terughoudendheid of angst binnen teamcoaching om er 'in te stappen', bijvoorbeeld door de vrees zichzelf te verliezen of geconfronteerd te worden met een ander beeld van zichzelf. Teamleden zoeken naar een bepaalde mate van veiligheid, en bij gebrek daaraan kunnen



**Figuur 1** Ordeningsmodel voor ontwerpregels ten behoeve van containment in executive teamcoaching.

defensies opspelen, zoals het bagatelliseren of aanvallen van de waarde van de teamcoaching of zelfs het in twijfel trekken van de competenties van de teamcoach.

Leren en ontwikkelen – ofwel de fase van het ‘niet weten’- roepen per definitie onzekerheid en spanning op. Waar het om gaat, is te voorkomen dat mensen zich gaan afzetten, wegvluchten of zich anderszins defensief gedragen, maar ervoor te zorgen dat ze het aandurven om echt te werken aan hun uitdagingen. De vraag is hoe de setting te creëren waarin coaches deze spanning kunnen verdragen, zodat er ruimte voor ontwikkeling ontstaat.

**PRAKTIJKTHEORIE OVER CONTAINMENT IN EXECUTIVE TEAMCOACHING** In de literatuur vinden wij nog weinig principes die ‘handen

en voeten geven’ aan de praktische bruikbaarheid van het begrip containment als onderdeel van executive teamcoaching. Om deze reden doen wij in deze paragraaf een voorstel voor een vertaling van dit begrip in een aantal ontwerpregels voor teamcoaching – ontwerpregels die wat ons betreft helpen een setting te creëren die gekenmerkt wordt door containment.

Onze praktijktheorie is onder te brengen in een ordeningsmodel dat bestaat uit zes categorieën (zie ook Burger & Roos, 2011, 2012). In het licht van dit artikel hebben we het model enigszins aangepast:

- doelen van de teamcoaching;
- uitgangspunten van het design van het traject;
- teamcoaches en eventuele gastbegeleiders;

- dimensies van tijd en fysieke ruimte waarbinnen de interventie plaatsvindt;
- teamleden;
- doen en laten van de begeleiders tijdens de interventie.

Binnen elke categorie noemen we een aantal belangrijke ontwerpregels voor executive teamcoaching die wij in onze praktijk ontwikkeld hebben. Deze zijn wat ons betreft essentieel voor het bieden van containment, maar zijn niet uitputtend.

#### **Doelen teamcoaching**

Er dient duidelijkheid te zijn over nut en noodzaak van de interventie. Hierbij gaat het zowel om duidelijkheid die geboden wordt door de opdrachtgever van de coaching, als duidelijkheid bij de teamleden over wat zij met de coaching willen bereiken. Deze doelen dienen aan te haken bij de koers van de organisatie: waar wil de organisatie heen? En wat betekent dit voor het interventie?

In lijn met de (verander)doelen van de organisatie is een volledig geëngageerde houding van de direct leidinggevende naar het betreffende team van belang. En in lijn met de (verander)doelen van de organisatie is een ondersteunende houding van de naasthogere leidinggevendenden – dit kan ook de raad van toezicht of de raad van commissarissen zijn – naar het betreffende team van belang.

#### **Design interventie**

Het design is gebaseerd op een dynamische diagnose, dat wil zeggen, op gesprekken die vooraf worden gevoerd met (een delegatie) van de teamleden. Deze gesprekken blijven we ook tussen bijeenkomsten door voeren, om te onderzoeken welke beweging door het team wordt gemaakt.

Het design dient een duidelijke structuur te hebben, een holding environment met voldoende tijd, begeleiders, een ruimte passend bij de aard van de interventie. Hierbij is de ‘flow’ in de interventies van belang, met de juiste timing en een logisch verband tussen onderdelen en thema’s. Het ontwerp dient echter tegelijkertijd zo flexibel te zijn, dat er voldoende ruimte is voor aanpassingen op basis van wat er in het hier en nu gebeurt. In het design moet rekening worden gehouden met de diversiteit van de teamleden, door te werken vanuit verschillende invalshoeken, leerstijlen en interventieniveaus. Hierdoor wordt recht gedaan aan de eigenheid, ervaring en unieke bijdrage van de teamleden. Minstens zo belangrijk in het design is het opstellen van kwalificaties of eisen aan de teamcoaches, gastcoaches, locatie, ruimten, materialen en interventies. Alles moet passen bij de doelen, structuur en flow van de interventie en nauw aansluiten bij de doelgroep.

#### **Teamcoach als reflective practitioner**

Teamcoaches zijn ‘reflective practitioners’ en zijn zich ervan bewust hoe zij zich voelen en wat hun angsten en onzekerheden in het hier en nu zijn, zodat zij deze niet projecteren op het team of een of meer teamleden.

De teamcoaches werken bij voorkeur in duo’s en bieden containment aan elkaar. Ze hebben aandacht voor hoe anderen zich in het begeleidingsteam voelen en wat dit betekent voor de mate waarin zij er kunnen zijn voor de teamleden. Teamcoaches zijn ook hun eigen container en zijn zo ‘schoon’ mogelijk van eigen spanningen, ongemakken of onduidelijkheden voorafgaand en tijdens de interventie. Een volle container maakt dat zij er niet volledig kunnen zijn

voor het team in het hier en nu. De teamcoaches hebben zowel oog voor de interpersoonlijke dynamieken in het team, als voor de intrapersoonlijke dynamieken bij ieder teamlid.

### Tijd en ruimte

Er is aandacht voor een fysieke ruimte (zoals een locatie, zaal of setting) die de interventie wat betreft sfeer en inrichting ondersteunt. Hierbij worden verbodige impulsen geminimaliseerd. Dit vraagt ook aandacht voor de wijze van ondersteuning in de fysieke ruimte (zoals catering en houding en gedrag van de betrokken ondersteunende medewerkers). Er dient helder te worden gestuurd op de planning van begin- en eindtijd; hoe ongestructureerder een sessie is, des te meer onzekerheid en spanning wordt gegenereerd en des te strakker moeten de tijden dus gehanteerd worden. Dit gaat ook op voor de ruimte: de oefening geldt in de ruimte, niet daarbuiten. Dit betekent het niet toestaan van een 'duiventil' met teamleden die naar believen weglopen om daarmee spanning of het groepsproces te ontvluchten. Daarnaast moet 'transitional space' (holding environment) worden aangeboden, bijvoorbeeld door te bepalen wanneer in nevenruimtes in kleine groepen gewerkt kan worden (met elkaar of met speciale aandacht van de coach). Er is tevens oog voor de periode na afloop van elke collectieve interventie; het team gaat tenslotte de dagen erna weer als collectief met elkaar door in de dagelijkse praktijk.

### Teamleden

De teamleden dienen zowel verantwoordelijkheid te dragen voor het eigen als voor het collectieve leerproces. Zij geven hier (mede) sturing aan. De teamleden worden uitgeno-

digd zelf aan te geven hoe ver zij worden uitgedaagd op hun ontwikkeling (behoud van autonomie).

De teamleden moeten door de coaches worden begeleid op basis van respect, gelijkwaardigheid, dienstbaarheid en compassie. Er is daarbij ruimte voor de 'hele' mens, dus niet alleen voor de 'functionaris' maar ook voor zijn of haar privésituatie.

Teamleden zijn ook coach voor elkaar, zowel tijdens de teamcoaching als in de periode erna.

### Doen en laten teamcoach

De teamcoaches dienen met aandacht 'present' te zijn en hebben daarbij ter plekke oog voor wat er speelt. Ze stimuleren het 'echte' gesprek en maken contact, zonder dat ze onderdeel worden van de groep. De teamcoaches beschikken daarbij over een ruim arsenaal aan interventies.

Hierbij moet er ontwikkelruimte zijn op de dimensies 'spiritueel' (zingeving en verbondenheid), 'fysiek' (lichaam), 'emotioneel' (gevoelens) en 'mentaal' (percepties). Er is tevens ruimte in het hier en nu om spanning en emoties te laten bestaan. Coaches maken gevoelens ter plekke 'verteerbaar' en geven ze een plaats in de belevingswereld van het team en de teamleden.


**TOT BESLUIT** In de literatuur van Bion en andere psychoanalytici wordt de enge opvatting van het begrip containment gehanteerd: het door de therapeut fungeren als container voor de angsten van de patiënt. Wij voegen hier in ons werk graag het begrip holding environment aan toe: het creëren van een veilige omgeving waarin mensen leren omgaan met bepaalde gevoelens van onzekerheid, angst of onduidelijkheid. Door deze toevoeging komen meerdere cruciale facto-

ren in beeld die bijdragen aan de juiste balans tussen veiligheid en uitdaging voor teams en teamleden.

Wij vatten het begrip containment dus breed op. Uiteraard fungeert een trainer, consultant of coach als container, maar de omgeving – de houding van de direct leidinggevende, het design van de interventie, de groep, de organisatie op de achtergrond – draagt ook bij aan het containment.

Wij realiseren ons ten slotte dat met de beschreven ontwerpregels een goede containment in teamcoaching niet gegarandeerd is. Veel hangt af van hoe de teamcoach op het moment (dus in het hier en nu) reageert op

wat er speelt in het team of van wat een teamlid naar voren brengt.

De juiste balans vinden tussen veiligheid en uitdaging vraagt veel van de ervaring en intuïtie van de teamcoach. Wat die juiste balans precies uitmaakt, blijft daarbij moeilijk grijpbaar. Bij teamcoaching kan de mate van het gevoel van 'gecontained' zijn bij de individuele teamleden bijvoorbeeld nogal uiteenlopen. Desalniettemin is containment een waardevol begrip en is het in de organisatiecontext niet alleen toepasbaar op leerinterventies, maar ook op de mate waarin leidinggevers in hun sturing een juiste balans tussen veiligheid en uitdaging bieden. 

## LITERATUUR

- Berkouwer, A. (2004). *Handboek de psychoanalytische setting. Anatomie van een plek*. Amsterdam: Boom.
- Bion, W.R. (1970). *Attention and interpretation*. Londen: Tavistock.
- Burger, Y. & Roos, A. (2011). Containment als voorwaarde voor leiderschapontwikkeling. In J. Boonstra, J. van Muijen & H. Tours, *Leiderschap in organisaties*. Deventer: Kluwer.
- Burger, Y. & Roos, A. (2012). Containment. In M. Ruijters & R. Simons (red.), *Canon van het leren*. Deventer: Kluwer.
- Burger, Y., Caluwé, L. de & Jansen, P. (2010). *Mensen veranderen*. Deventer: Kluwer.
- Cluckers, G. (1989). Containment in de therapeutische relatie: de therapeut als drager en zingeveer. In H. Vertommen, G. Cluckers & G. Lietaer (red.), *De relatie in therapie*. Leuven: Universitaire Pers.
- Dewulf, L. (2002). Motiveren van medewerkers voor leren, werken en veranderen: opbouwen van spanning tussen visie en realiteit. *Opleiding en Ontwikkeling*, 15 (3).
- Haan, E. de & Burger, Y. (2013). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.
- Haan, E. de & Kasozi, A. (2014). *De schaduwkant van leiderschap*. Assen: Van Gorcum.
- Hogan, R. (2007). *Personality and the fate of organisations*. New York: Erlbaum.
- Janzing, C. (2009). *Samenhangend behandelen in de ggz*. Assen: Van Gorcum.
- Prins, S. (2001). *Het psychodynamisch perspectief op organisaties: modetrend of zinvolle aanvulling op het denken over organisaties?* Paper. Leuven: KU Leuven/Centrum voor organisatie- en personeelspsychologie.
- Winnicott, D.W. (1973). *The child, the family, and the outside world*. Middlesex: Perseus.
- Wolf, M.H.M. de (2002). *Inleiding in de psychoanalytische psychotherapie*. Bussum: Coutinho.