

# ZUIGENDE ORGAN

Samen met collega's doe ik een opdracht in een maatschappelijk zeer relevante organisatie; een organisatie in de publieke sector met hoog opgeleide professionals die voor grote veranderingen staan. Kortom, een organisatie waaraan je graag je bijdrage levert als adviseur. Wij tenminste wel. We begonnen dan ook enthousiast op verschillende niveaus, met interventies op zowel individueel als op team- en organisatieniveau. Eén van de onderdelen is een programma waarbinnen alle bestuurders gezamenlijk een traject volgen om hun effectiviteit te versterken. Niets mis mee, zou je zeggen als collega-adviseur. Maar dat is niet helemaal het geval, helaas. Want ondanks onze ervaring gebeurt er van alles met ons in dit systeem. We sturen meer dan we normaal gesproken doen, zijn minder zeker over het effect van ons handelen dan anders, worden vermoeid van sessies die we leiden en hebben de neiging naar bevestiging te zoeken. **HUH? WAT IS HIER**

**AAN DE HAND? DAT KLINKT ALSOF WE TERUG  
IN DE TIJD WORDEN GEWORPEN EN WEER ZO  
GROEN ALS GRAS HET ORGANISATIESPEELVELD  
BETREDEN. DAT KLINKT NIET SENIOR, MAAR**

**BEHOORLIJK JUNIOR!** En terwijl we onze ervaringen delen, komen we er achter dat we zelf onderdeel van het systeem zijn geworden. We zijn in de zuigende patronen van de organisatie getrokken. En wat gaat dat soms snel en ongemerkt in een systeem dat vast zit. Dan maakt het niet meer uit hoeveel ervaring je hebt, voordat je weet zit je vast in het moeras. En betrap je jezelf terwijl je de volgende onhandige manoeuvre doet naar aanleiding van de zoveelste dubbele boodschap die je van je cliëntsysteem krijgt. Bijvoorbeeld: we willen profiteren van je kennis maar het moet vooral over de praktijk gaan. Of: jij moet ons een spiegel voorhouden, maar dat doen we liever niet zelf. Of: het moet concreet worden maar we gaan liever alle kanten uit. Of: we willen feedback maar toch liever niet. Ik hoor mijn collega's al denken: dat klinkt als een taaie organisatie en dat vraagt om reflectie en duiding met je cliënt en inderdaad: als je van een afstand kijkt weet je precies wat er nodig is. Maar dat is dus wat er gebeurt bij zuigende patronen: je houdt geen afstand meer. Mij helpt dan een lekker praktisch model als een causaal diagram waarin je visueel maakt

# ISATIEPATRONEN

welke patronen er spelen en hoe deze elkaar in stand houden. Of het buitengewoon praktische boekje van Arend Ardon naar aanleiding van zijn proefschrift, waarin hij duidelijk maakt dat het in dit soort gevallen alleen maar zin heeft om naar je eigen gedrag te kijken en dat je zelf de cirkel kan doorbreken door ander gedrag te laten zien. Dat wat je normaal gesproken je cliënt adviseert, ja. En in ons geval betekent dat: verantwoordelijkheid terugleggen bij het systeem, niet meer sturen, confronteren en loslaten. En alleen al dit naar elkaar uitspreken brengt onze energie weer terug!

---

*Prof. dr. Yvonne Burger is programmaleider van de postgraduate opleiding Executive Coaching en de postgraduate opleiding Executive Teamcoaching van de Vrije Universiteit. Ze werkt als zelfstandig organisatieadviseur en executive coach en is geassocieerd met Twynstra Gudde.*

*Reageren: [www.yvonneburger.nl](http://www.yvonneburger.nl)*



Yvonne Burger