

Wat kun je als auditor nou met *systemisch werken*?

Al eens gehoord van systemisch werken, familieopstellingen of organisatieopstellingen? Deze kijk op organisaties krijgt steeds meer bekendheid. Tijd voor de auditor om kennis te maken met systemisch werken: wat is het en hoe kun je er als auditor gebruik van maken?

Systemisch werken is met name bekend geworden door de methode van familieopstellingen. Het is ontstaan vanuit psychodrama en ontwikkeld voor therapeutische familievragestukken. Vanuit de methode van opstellen zijn de systemische uitgangspunten en principes helder geworden en is de theorie ontwikkeld. Het is een jong vakgebied en nog volop in ontwikkeling. Dat het werkt, ook binnen organisaties, lijkt steeds duidelijker te worden. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat de systeemopstelling een goed instrument is voor managers om probleemsituaties en interventiemogelijkheden daarbinnen te verhelderen.

Wat is het?

Systemische werken, ook wel fenomenologisch kijken, is de kunst en kunde verborgen patronen en dynamieken in systemen boven water te krijgen en hanteerbaar te maken. Een familie of organisatieopstelling is een manier om deze patronen en dynamieken zichtbaar en voelbaar te maken. Een opstelling is een ruimtelijke weergave van een familie of organisatie, waarin 'representanten' van familieleden, medewerkers, afdelingen, klanten, producten of doelen in de ruimte worden opgesteld in verhouding tot elkaar. Door het herpositioneren van de representanten ontstaat inzicht in oplossingsmogelijkheden van het ingebrachte probleem.

Het is niet noodzakelijk een opstelling te doen. Het vergroten van het systemisch bewustzijn draagt al bij aan het anders benaderen van problemen binnen organisaties en het komen tot effectieve interventies. Systemisch werken is een andere en aanvullende manier van naar de werkelijkheid kijken, net zoals je organisaties vanuit financieel, sociologisch of psychologisch

oogpunt kunt bekijken. Systemisch werken kent de volgende uitgangspunten en principes.

1. Het gaat over levende systemen

Bij systemisch werken wordt een organisatie (onderdeel) gezien en benaderd als een levend systeem. Een levend systeem is gericht op behoud en stabiliteit. Dat maakt meteen helder waarom een audit weerstand kan oproepen. Immers, de uitkomsten van de audit vragen meestal om verandering en verandering leidt tot instabiliteit, terwijl het systeem stabiliteit nastreeft. Een ander kenmerk van een levend systeem is dat het geheel anders reageert dan de som der delen. De wetmatigheden in een organisatie bepalen dus voor een groot deel het gedrag van medewerkers. Dit kan verklaren waarom er medewerkers zijn die zeer actief zijn in het verenigingsleven, maar op het werk geen verantwoordelijkheidsbesef lijken te hebben.

2. Fenomenologisch waarnemen

Bij fenomenologisch waarnemen neem je afstand en kijk je met een open blik zonder oordeel. Je kijkt naar het fenomeen. Je vraagt je af wat het fenomeen te vertellen heeft. Dit in tegenstelling tot de analytische benadering waar je focust en naar details kijkt. Bij fenomenologisch waarnemen ga je bijvoorbeeld een fraudezaak niet tot de bodem uitzoeken, maar vraag je je af welk onrecht de fraudeur is aangedaan, waar de fraude een oplossing voor is of welk effect de fraude op de afdeling heeft.

3. Veranderen begint met de wereld te nemen zoals die is

Een belangrijk uitgangspunt dat hieraan ten grondslag ligt is dat met het onder ogen zien van de werkelijkheid en niet de

projecties van verwachtingen en wensen, de kans op succesvolle verandering wordt vergroot. Je wilt graag dat jouw directeur zijn gedrag verandert, daar heb je alleen geen invloed op. Accepteren dat het zo is geeft ruimte om op zoek te gaan naar alternatieven.

Vier systemische principes

Een systeem gedraagt zich volgens principes of wetmatigheden, die zorgen dat organisaties krachtig kunnen opereren. Als deze principes worden verstoord ontstaan in de organisatie klachten, zoals een hoog ziekteverzuim, lagere productiviteit of besluiteloosheid bij het management. Organisatiesystemen kennen vier principes.

1. Organisaties willen hun bestemming bereiken

Organisaties willen iets bewerkstelligen in de maatschappij en hebben dus een richting, ze willen scheppen en creëren. Als een organisatie haar bestemming heeft bereikt, houdt zij op te bestaan. Op dit moment zie je veel winkels verdwijnen en andere winkels verschijnen, denk bijvoorbeeld maar eens aan V&D en Blokker. Er worden pogingen gedaan de bestemming of hoe er invulling aan te geven te veranderen om zo het voortbestaan te garanderen. De vraag is of deze winkels nog bestaansrecht hebben in een tijd dat je de producten ook via internet kunt kopen.

2. Organisaties zoeken naar en gedijen bij een intrinsieke ordening

Bij ordening gaat het om rangorde. In de meeste organisaties is er een formele ordening, waar de directeur gaat voor de manager en de manager voor de beleidsmedewerker. Naast deze formele ordening bestaan er in organisaties ook andere ordeningsprincipes, zoals leeftijd, expertise, dienstjaren en de bijdrage die je levert aan het voortbestaan van de organisatie als geheel. Als de ordening helder is en wordt gerespecteerd, zijn zowel het systeem en de mensen in het systeem krachtig. Er is dan geen gedoe over je plek in het organisatie en het zorgt voor een zekere rust.

3. Binding: iedereen heeft evenveel recht op een plek

Recht op een plek betekent dat alle mensen die er werken erbij horen, gezien worden en evenveel waard zijn. Dit geldt ook voor mensen die in het verleden belangrijk zijn geweest, zoals de oprichters. Dit principe geldt ook voor andere elementen, zoals een afdeling, een doelstelling, een oud logo, organisatiewaarden, et cetera. Erbij horen is wat anders dan functioneel of disfunctioneel zijn voor de organisatie. Een afdeling kan zeker disfunctioneel worden, maar dat betekent nog niet dat iets een plek ontzegt kan worden. Op het moment dat je dat doet sluit je iets buiten en kan de organisatie klachten krijgen. Zo verliep een implementatie van het nieuwe financiële pakket uiterst moeizaam. Er was veel aandacht geweest voor al het mooie dat dit nieuwe pakket zou brengen. Maar pas op het moment dat onder ogen werd gezien dat het ook betekende dat een aantal mensen hun baan zou verliezen, verliep de implementatie weer vlot.

4. Er moet een balans zijn tussen geven en nemen

Als je iets krijgt, voel je de natuurlijke neiging iets terug te geven. Zo wordt de balans tussen geven en nemen bewaakt. Een organisatie floreert als er een goede uitwisseling is tussen geven en nemen. Binnen de organisatie, maar ook tussen de organisatie en de buitenwereld. Het balanceren in geven en nemen is een kunst en vraagt aandacht. Het gaat om het ont-

vangen van de beloning die past bij het werk dat je doet. Beloning is dan niet alleen salaris, maar ook het mogen doen van die leuke audit of waardering krijgen van het auditcomité.

Wat kun je als auditor met systemisch denken?

Het systemisch gedachtegoed is geschikt om de onderstroom zichtbaar te krijgen en om handreikingen te doen waarmee patronen kunnen worden doorbroken. Met name de vier systemische principes helpen de auditor effectiever te opereren in de auditpraktijk. Uit ervaring weet ik wat het oplevert om je bij het uitvoeren van een audit meer bewust te zijn van je eigen plek in de organisatie. Het gaat dan nadrukkelijk niet om de formele plek, maar om de plek die je inneemt in de ordening



en het leren ervaren wat dit doet. Daarnaast levert het nuttige inzichten op om vanuit de systemische blik vragen te stellen en zo inzicht te krijgen wat er speelt. Bijvoorbeeld door na te gaan wat maakt dat die ene aanbeveling in het rapport steeds niet wordt opgepakt.

Op dit moment spelen in de accountancy nogal wat zaken waar de sector zelf mee aan de slag moet. Vanuit een wetenschappelijke en analytische manier wordt gezocht naar de oplossing. Hier zou het systemisch werken aanvullend kunnen zijn door het accountancyberoep in de grotere context te bezien en vragen te stellen als: heeft het accountantsberoep zoals wij dat nu kennen zijn bestemming bereikt? Welke realiteit hebben wij onder ogen te zien? Bij deze vragen gaat het niet om goed of fout, maar om het (h)erkennen van het fenomeen, erkennen van wat er is. <<

Literatuur

- Holizka, M. en E. Remmert, *Systemische organisatieopstellingen*, Panta Rhei uitgevers, 2004.
- Stam, J.J., *Het verbindend veld*, Het Noorderlicht, 2009.
- Stam, J.J., *Vleugels voor verandering*, Het Noorderlicht, 2012.
- Stam, J.J., B. Schreuder, *Systemisch coachen*, Het Noorderlicht, 2016.
- Thiecke, M. en B. van der Zeeuw, *systemisch transitie management*, Boom Nelissen, 2014.
- Weber, G., *Het succes van organisatieopstellingen*, Altamira, 2011.

Theresia Gommans is organisatieadviseur en coach. Ze begeleidt organisaties en de mensen in organisaties bij verandertrajecten. Haar focus ligt op verandertrajecten in de bedrijfsvoering van organisaties. In haar werk maakt ze onder andere gebruik van systemisch werken en organisatieopstellingen.