

## **Discussie**

### *Selectie bronnen*

Het uitgangspunt voor de selectie van literatuur over systemische aanpakken was verscheidenheid. Om te bepalen wat verscheidenheid is zou eigenlijk alle gepubliceerde literatuur op dit gebied gelezen moeten worden of zouden *review* artikelen geïnventariseerd moeten worden. Deze aanpak valt echter door de omvang buiten onze macht.

Wij hebben gekozen voor een bekende buitenlandse auteur, Senge, waarnaar (eigen observatie) in onderwijsland veel verwezen wordt (lerende organisatie). Stacey is gekozen omdat hij zich afzet tegen de (!) systemische aanpak en een alternatief formuleert. Axelrod en Cohen zijn gekozen omdat zij een poging doen om het concept “complex adaptief” uit de beta-wereld toe te passen op organisaties. In 't Veld is een bekende Nederlandse auteur met invloed. Vahl komt uit de school van De Zeeuw, die sinds de jaren 70 pogingen doet om sociaal-wetenschappelijk onderzoek tot nut te laten zijn voor maatschappelijke organisaties.

De selectie van de gebruikte literatuur is dus niet geheel willekeurig, maar is zeker niet representatief voor het onderzoeksveld dat zich met systemen bezig houdt. De resultaten van ons onderzoek zijn dan ook niet generaliseerbaar. Welke betekenis wel aan de resultaten in het kader van onze vraagstelling kan worden gegeven belichten wij hieronder.

### *Bevindingen*

Uit het onderzoek naar het wezen van de systeemaanpak constateren we de volgende (structuur) kenmerken: element, interactie element-element, geheel, omgeving en input/output. Niet elke onderzochte systeemaanpak heeft alle hiervoor genoemde kenmerken. De functie van de kenmerken is niet altijd hetzelfde. Dit kan op twee zaken wijzen. Het eerste is dat een systeemaanpak een systeemaanpak is omdat het zo door auteur genoemd wordt. Dit betekent wel dat er snel sprake kan zijn van spraakverwarring wanneer begrippen uit de diverse systeemaanpakken zonder toelichting gebruikt worden. Het tweede wat we noemen is dat het bepalen van het wezen van iets het gevaar in zich heeft dat er iets gevonden wordt wat te algemeen is. De bestudeerde cases bevestigen de systeemaanpak als containerbegrip.

We vinden dat de tweede ordening op “rol van of relatie tussen onderzoeker en systeem”, “toedichting van systeem- of elementeigenschappen”, en “karakterisering van de veranderaanpak” bruikbaar voor een schoolleider. De bijbehorende indeling van de systeemaanpakken geeft helderheid. Tevens kan de ordening door de schoolleider zelf gebruikt voor karakterisering van zijn eigen veranderingsaanpak.

### *Beantwoording vraagstelling*

De vraag die wij willen beantwoorden is:

Welke kenmerken van methoden - die ingezet worden om veranderingen in een organisatie tot stand te brengen volgens een systeembenadering - kunnen gebruikt worden door een schoolleider voor de constructie van een veranderingsaanpak voor de eigen school?

De opzet van dit onderzoek beschouwend kan men zich afvragen of deze vraag beantwoordbaar is. Er is namelijk niet onderzocht wat de schoolleider denkt nodig te hebben,

welke problemen hij wenst op te lossen of welke veranderingen hij wil doorvoeren. De aanname echter is dat de school (interacterende mensen) geschikt is om als systeem (interacties tussen elementen) te bekijken. De systeemaanpakken zoals bestudeerd bieden delen echter niet met elkaar bepaalde kenmerken van veranderaanpakken direct toepasbaar in een schoolorganisatie. Wat we wel gevonden hebben is een karakterisering van veranderaanpakken [relatie, eigenschap, methode]. Deze karakterisering lijkt ons behulpzaam bij het terugkijken op uitgevoerde alsmede het construeren van eigen veranderingsaanpakken. Op deze wijze geïnterpreteerd is de vraag beantwoord.

De voor de hand liggende vraag voor vervolgonderzoek is of deze karakterisering daadwerkelijk de schoolleider behulpzaam is bij de constructie van veranderaanpakken.