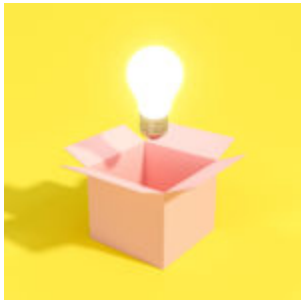


## Emergentie: veranderen kun je niet altijd plannen

24 oktober 2019 door Everard van Kemenade SigmaOnline ,  
<https://www.sigmaonline.nl/2019/10/emergentie-veranderen-kun-je-niet-altijd-plannen/>



Met veel interesse heb ik de **bijdrage van Killian Bennebroek over veranderen gelezen**. Ik ben het met hem eens dat er niet één recept of beste oplossing is, en dat er vele routes zijn om een verandering te realiseren. Echter soms – en steeds vaker – kunnen we onze veranderroute niet plannen, omdat huidige organisaties en de situatie waarin zij zich bevinden te complex geworden is.

### Verschillende manieren van denken

Samen met prof.dr.ing. Teun Hardjono heb ik me verdiept in **kwaliteitsparadigma's** en manieren van veranderen. In ons artikel in TQM Journal **Twenty-first century Total Quality Management : the Emergence Paradigm** onderscheiden we vier paradigma's. Meerdere malen is daarover al in Sigma geschreven en gediscussieerd, met name op initiatief van Huub Vinkenburgh.

Het empirisch paradigma focust op meten; het referentieparadigma op modellen; het reflectieparadigma op principes en het emergentieparadigma op interactie. De context is sterk bepalend voor het effectief toepassen van een paradigma. Als de omgeving gekenmerkt wordt door orde, dan zijn het empirisch of referentieparadigma het meest passend.

Veel verandertheorieën werken met referenties, modellen. Daar is niets mis mee, zolang het maar niet wordt beschouwd als passe-partout. Als er sprake is van on-orde (een toestand tussen orde en chaos), dan werken de modellen niet meer en in dergelijk complexe omstandigheden moeten we op zoek naar een andere manier van denken. Het reflectieparadigma doet dat door samen met professionals te communiceren. Het boek '**Veranderversnellers: het afkijkboek**' van Killian Bennebroek lijkt hier een voorbeeld van. Evalueer wat elders werkt (of niet) en zie in hoeverre dat in jouw situatie bruikbaar is. Het emergentieparadigma gaat nog verder, het laat in de complexiteit iets nieuws ontstaan.

### Ongeplande verandering

Veel veranderingen en innovaties zijn ongepland tot stand gekomen. Columbus ontdekte Amerika bij toeval. Penicilline en viagra zijn ontdekt, terwijl men op zoek was naar iets anders. We noemen dit verschijnsel *serendipity*. Je zou kunnen beweren dat er in dat geval nog wel van planning sprake was, maar een verkeerde planning, planning voor een ander doel.

Bij emergentie is er in het geheel geen sprake van doelen stellen en plannen. We kennen het begrip misschien uit de spreuk: *luctor et emergo*: ik worstel en kom boven. Emergentie komt van e-mergere en betekent letterlijk 'uit-duiken'. Je kunt zeggen verschijnen of aan het licht komen.

***Veel veranderingen en innovaties zijn ongepland tot stand gekomen. Bij emergentie is er in het geheel geen sprake van doelen stellen en plannen.***

Emergentie omschrijf ik als: 'het verschijnsel waarbij uit het netwerk van interacterende interne en externe elementen in de loop der tijd een coherent nieuw patroon ontstaat, dat moeilijk voorspelbaar, onverwacht en ongepland is en niet herleidbaar is tot de afzonderlijke elementen. Externe factoren zijn van invloed op het ontstaan en de vorm ervan. Wat ook wel wordt gezegd is, dat het geheel meer of liever anders is dan de som der delen'.

Voorbeelden van emergente verschijnselen zijn er genoeg. Als we autorijden, hebben we kans om in een file te komen. Spreeuwen zwermen in grote groepen in de lucht, mieren bouwen een termietenheuvel. Organisaties veranderen zonder dat er een route is bepaald, of een recept, noch een beste oplossing is gezocht.

## Modelcasus

Ik kan me voorstellen dat er nu haren overeind gaan staan. Vooral ook vanuit het gevoel, dat je daar niets mee kunt, dat het begrip te abstract is en dat je *emergentie* niet kunt beïnvloeden.

Dat is echter maar de vraag. In mijn laatste artikel [Emergence in TQM: a concept analysis](#) bespreek ik volgens de methode van Walker en Avant<sup>1</sup> (2014) wat de kenmerken, de antecedenten en de gevolgen van emergentie zijn. Volgens de methode van Walker en Avant bevat het artikel ook een modelcasus. Concreet beschrijft de modelcasus het ontstaan van een docententeam in het hoger onderwijs. De Masteropleiding Innovatie in Zorg en Welzijn van de Hogeschool Utrecht is in 2007 gestart als onbekostigde opleiding met vier studenten en vier parttime docenten. De externe ontwikkelingen in het werkveld vragen om werkers in de gezondheidszorg en welzijnswerksector, die in staat zijn verbindingen te maken, innovatieve interventies te ontwerpen en *integrated care* te realiseren. De opleiding die juist dergelijke competenties ontwikkelt bij de deelnemers, bleek immens populair. Sinds de oprichting is het aantal studenten fors gegroeid tot 133 eerstejaars en 64 tweedejaars in het studiejaar 2018-2019. Sinds 2017 is de opleiding officieel bekostigd via het Ministerie van OenW. In 2018 is zij opnieuw geaccrediteerd door de NVAO.

De groei van de opleiding leidde tot grote druk op het docententeam. De docenten hebben via hun netwerk aanvulling gezocht binnen de hogeschool (interactie intern) en daarbuiten (interactie extern). Daarmee is in de loop der tijd ook het aantal docenten exponentieel gegroeid tot een team van 20 docenten (7 fte).

Het team dat zo ontstaan is, is anders dan de som der delen. Het kent een uitzonderlijke diversiteit in leeftijd, ervaring, wetenschapsdiscipline. Toch is sprake van een harmonie die nieuw is voor bijna alle deelnemers (*novelty*) en die niet eenvoudig te verklaren is. De harmonie is er, ook als er nieuwe leden toetreden. Het nieuwe patroon is coherent, hetgeen niet te verwachten was, noch was voorspeld. De kwaliteit van de samenwerking zorgt voor voortdurend leren van de groep als geheel en de individuen daarbinnen. Dat is nauwelijks het gevolg van geplande verandering, al worden er wel instrumenten ingezet om dat te onderhouden (co-teaching, journal club en sociale activiteiten). Resultaat is dat de opleiding hooggewaardeerd wordt door de studenten, ook nu zij zo gegroeid is; zoals onder andere blijkt uit de gegevens van de NSE 2018 (score 92 punten) en de gedeelde derde plaats van alle masteropleidingen in Nederland in de Mastergids.

<b>Antecedenten van emergentie</b>
<i>Reactie op de context</i>
Complexe omgeving
Un-order
Far-from-equilibrium
<i>Reactie van Complex Adaptieve Systemen</i>
Zelf-organisatie
Shared values / shared intentions
<i>Reactie door actoren</i>
Non-linearity
Diverse
Onderlinge afhankelijkheid van elkaar
<i>Reactie door gebruik van de instrumenten</i>
Improvisatie
Communicatie: informal/ through creative discours and dialogue
Simple rules

Tabel 1: Antecedenten van emergentie

## Wat gaat eraan vooraf?

Interessant in dit verband zijn met name de antecedenten: wat gaat er aan het verschijnsel vooraf? Misschien kunnen we dan toch emergentie faciliteren? Er is zeker nog meer onderzoek nodig naar het ontstaan van emergentie, maar de literatuurreview leverde de volgende inzichten op (zie tabel 1). Emergentie is een reactie op een complexe omgeving, die in een staat van onorde of far-from-equilibrium verkeert. Als er dan ook in de organisatie of in het netwerk van organisaties sprake is van, wat de complexiteitstheorie Complex Adaptive Systems noemt, kunnen actoren daarbinnen met elkaar in interactie komen. Het effect van die interactie is sterker als sprake is van grotere diversiteit van de afzonderlijke elementen, non-lineaire verbanden en onderlinge afhankelijkheid. Wanneer dan instrumenten worden ingezet als improvisatie, informele communicatie, creatieve dialoog, simpele regels dan kan het zijn dat er een doorbraak verandering optreedt, dat er een coherent nieuw patroon ontstaat.

Het zou goed zijn, als de verworvenheden van de complexiteitstheorie meer in onderzoek en praktijk van organisaties zouden worden gebruikt. Naast het maatwerk van bijvoorbeeld veranderversnellers.

*Walker L.O.en Avant K.C. (2014) Strategies for Theory Construction in Nursing, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.*

*Door: Everard van Kemenade. Dr. Everard van Kemenade is werkzaam als docent en onderzoeker op het gebied van Kwaliteit en Veiligheid aan de Master Integrated Care Design van de Hogeschool Utrecht. Daarnaast heeft hij een eigen bureau voor Audit Coaching en Training op het gebied van kwaliteit ter verbetering van de zorg in landen in transitie, zie [vankemenade-act.nl](http://vankemenade-act.nl). Hij is lid van de Dutch Academy for Quality en secretaris van SYNERGY, het netwerk van leadership in care in the Caribbean. Zijn e-mail is [everard@onsnet.nu](mailto:everard@onsnet.nu)*