

In een VOLCANIC-omgeving wordt langetermijnplanning vrijwel zinloos omdat de toekomst niet te voorspellen valt



Jaap Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan ESADE Business School in Barcelona en hoogleraar organisatieverandering aan Rotterdam Business School van de Erasmus Universiteit. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen.



Francisco Loscos is professor leiderschap en talentmanagement bij ESADE Business School en bij INCAE Business School in Costa Rica. Als zelfstandig adviseur helpt hij organisaties bij leiderschapsontwikkeling en talentmanagement.

Dansen op de vulkaan: leiderschap in onzekerheid

Jaap Boonstra en Francisco Loscos

69

De toekomst van onze wereld staat ter discussie. We worden geconfronteerd met klimaatverandering, geopolitieke conflicten, polarisatie in de samenleving, demografische spanningen, ontwrichtende technologieën, armoede, migratie en gezondheidsproblemen. De sociale ontwikkelingsdoelen van de Verenigde Naties maken onze mondiale uitdagingen meer dan duidelijk.

Ontwikkelingen in onze huidige wereld stellen eisen aan onze organisaties en de manier waarop we ons aanpassen aan een omgeving die op een vulkaan lijkt. In dit artikel concentreren we ons op VOLCANIC-aspecten¹, zoals waargenomen door leiders in bedrijfsorganisaties en we reflecteren op de vraag wat deze aspecten betekenen voor leiderschap, organisatiecultuur, strategieontwikkeling, besluitvorming, communicatie, innovatie en talentmanagement. In twee boxen

presenteren we uitkomsten van onderzoek onder leidinggeevenden naar hun ervaringen met verandering. Het lijkt erop dat veel leiders op een vulkaan leven en niet in staat zijn om in actie te komen als de vulkaan tot uitbarsting komt. VOLCANIC staat voor Volatile, Ongoing, Liquid, Complex, Ambiguous, Nested, Interactive en Chaotic. Het is een situatie die veel mensen in organisaties herkennen en die leidinggeevenden en verandermanagers voor uitdagingen plaatst. Het

LEIDERSCHAP

VOLCANIC-perspectief is beter theoretisch ingebed dan het veelgebruikte VUCA-concept dat ruim 35 jaar geleden voor het eerst binnen het Amerikaanse leger is gepresenteerd (zie: Horny, e.a., 2010) of het recentere BANI-concept dat tijdens de coronacrisis is bedacht (Casio, 2020).

In deze paragraaf werken we het VOLCANIC-gezichtspunt verder uit.

Volatiliteit (volatility)

Volatiliteit verwijst naar een situatie of omgeving die wordt gekenmerkt door instabiliteit, onvoorspelbaarheid en snelle schommelingen. Een volatiele omgeving impliceert dat omstandigheden binnen en buiten de organisatie plotseling en onverwacht kunnen veranderen. Deze volatiliteit kan worden veroorzaakt door verschuivingen in de marktvraag, technologische vooruitgang, veranderingen in de regelgeving, geopolitieke spanningen of economische schommelingen. Doordat omstandigheden snel en zonder waarschuwing veranderen, wordt het voor organisaties moeilijk om de toekomst te voorspellen en te plannen. Het tempo en de aard van veranderingen zijn vaak grillig. Volatiliteit vereist een flexibele benadering van strategie, besluitvorming en organisatorische verandering.

Continuïteit (ongoing)

Continuïteit verwijst naar de continue en iteratieve aard van veranderingen in onze samenleving. Veranderingen in de omgeving van organisaties zijn constant en niet episodisch en gepland. Organisaties bevinden zich hierdoor in een staat van continue verandering en passen zich voortdurend aan nieuwe omstandighe-

den aan. Alles wat continu en actief is, heeft geen definitief eindpunt. Deze visie betekent dat voortdurende uitdagingen in kwesties of problemen zullen blijven bestaan en voortdurende aandacht of oplossingen vereisen. Het inspelen op omgevingsdynamiek is een doorlopend en continu proces en geen eenmalig project met een vastomlijnd doel.

Liquiditeit (liquidity)

Liquiditeit verwijst naar het vloeiende karakter van samenwerkingsverbanden en wendbaarheid bij het realiseren van bedrijfsstrategieën. Dit staat in schril contrast met de rigide, hiërarchische structuren van traditionele organisaties. Traditionele grenzen tussen afdelingen, rollen en zelfs tussen de organisatie en haar omgeving worden minder gedefinieerd. Er is meer samenwerking en integratie tussen verschillende delen van de organisatie en met externe partners. De nadruk ligt op het samenwerken in allianties en netwerken, waarbij relaties en verbindingen tussen professionals uit meerdere organisaties belangrijker zijn dan hiërarchische posities. Vanuit het perspectief van vloeibare verandering moeten organisaties snel kunnen reageren op veranderingen in de omgeving.

Complexiteit (complexity)

Complexiteit verwijst naar de ingewikkelde en veelzijdige aard van de processen en de dynamiek bij het initiëren en in gang houden van veranderingen binnen een organisatie. De complexiteit in organisaties betekent dat transformaties zelden op een eenvoudige manier plaatsvinden, maar zich eerder ontvouwen via een reeks onderling verbonden en

“Veel leiders leven op een vulkaan en zijn niet in staat om in actie komen als de vulkaan tot uitbarsting komt

soms onvoorspelbare gebeurtenissen. Veranderingen in één deel van de organisatie kunnen op onverwachte manieren invloed hebben op andere delen. Deze onderlinge verbondenheid betekent dat beslissingen die op één gebied worden genomen, effect kunnen hebben in de hele organisatie en haar omgeving. Veranderingen in complexe systemen ontwikkelen zich niet in een rechte lijn, maar gebeuren turbulent, onvoorspelbaar, in lussen, cirkels, spiralen of gekke sprongen. Veranderen in een dergelijke context vereist transformatiekracht om met complexiteit om te kunnen gaan.

Ambiguïteit (ambiguity)

Ambiguïteit verwijst naar omstandigheden die onduidelijk zijn, ontstaan voor meerdere interpretaties en geen definitieve betekenis hebben. Ambiguïteit in organisaties kan voortkomen uit verschillende bronnen en van invloed zijn op de manier waarop ontwikkelingen in de omgeving en veranderinitiatieven binnen de organisatie worden waargenomen en begrepen. Ambiguïteit kan leiden tot een verkeerde afstemming tussen verschillende mensen in de organisatie, waardoor verwarring, inefficiëntie en zelfs oprechte conflicten kunnen ontstaan. Een onbevangen en meervoudige

blik draagt eraan bij dat we kunnen omgaan met ambiguïteit en de onzekerheid die voortkomt uit conflicterende perspectieven. Om conflicten te voorkomen en positieve veranderingen in organisaties te realiseren, is het belangrijk om samen de toekomst te verbeelden, ook al lijkt deze dubbelzinnig en onduidelijk.

Gekoppelde problemen (nested problems)

Het concept van gekoppelde problemen verwijst naar het idee dat problemen of uitdagingen binnen een organisatie vaak met elkaar verbonden zijn en zijn ingebed binnen grotere, complexere problemen. Problemen staan zelden op zichzelf; ze zijn doorgaans onderling verbonden met andere aspecten van de strategie, structuur, processen, cultuur en externe omgeving van de organisatie. De verbondenheid van problemen betekent dat het aanpakken van een bepaald probleem vereist dat meerdere onderliggende factoren en hun relaties worden begrepen en in samenhang worden aangepakt. De koppeling van problemen draagt bij aan de algehele complexiteit van veranderingen. Het navigeren door deze onderlinge afhankelijkheden vereist een benadering die voortdurend rekening houdt met de dynamiek die zich openbaart.

Interactief

De term interactief verwijst naar de wederzijdse aard van de processen, relaties en acties in organisaties. Interactiviteit benadrukt het belang van relaties en sociale dynamiek binnen de organisatie. Het erkent dat organiseren een sociaal proces is dat wordt beïnvloed door inter-

LEIDERSCHAP

persoonlijke relaties, machtsdynamiek en sociale netwerken. Het opbouwen van vertrouwen, het bevorderen van samenwerking en het beheersen van conflicten zijn cruciale componenten. De term interactie houdt verband met betekenisgeving en berust op het creëren en in stand houden van feedbackloops waarbij de impact van gebeurtenissen voortdurend wordt beoordeeld en aanpassingen worden gedaan op basis van de ontvangen feedback. Dit helpt de organisatie om responsief en adaptief te blijven op nieuwe problemen en kansen en het aanmoedigen van gezamenlijke probleemoplossing. Alle betrokkenen zijn actieve deelnemers die zorgen uiten, ideeën aandragen en samenwerken in veranderingsinitiatieven.

Chaotisch

De chaostheorie biedt een raamwerk om te begrijpen hoe organisaties zich kunnen

aanpassen en evolueren in het licht van complexe, dynamische en onvoorspelbare omgevingen. Deze kijk op organiseren erkent dat het onmogelijk is om met zekerheid te voorspellen hoe organisaties zich zullen ontwikkelen. Organisatorische uitkomsten kunnen zeer gevoelig zijn voor initiële omstandigheden. In organisaties kunnen kleine veranderingen tot onevenredige resultaten leiden. Ondanks de schijnbare willekeur hebben chaotische systemen de neiging zich rond bepaalde patronen te organiseren die stabiliteit en richting bieden te midden van veranderingen. Organisaties hebben het vermogen om zichzelf te organiseren. Dit betekent dat individuen en teams spontaan nieuwe structuren of processen kunnen vormen als reactie op veranderende omstandigheden. In de dynamiek van veranderen gaat het om het omarmen van de complexiteit en onvoorspelbaarheid die inherent zijn aan verandering.

Dansen op een vulkaan

In deze alinea presenteren we resultaten uit een onderzoek naar ervaringen van leidinggevendenden met omgevingsveranderingen en hoe ze daarmee omgaan. De gegevens zijn gebaseerd op dataverzameling onder 1260 ervaren leidinggevendenden, managers en projectleiders met meer dan 7 jaar ervaring als leidinggevende. Ze zijn afkomstig uit 982 veelal internationaal opererende op winstgerichte organisaties uit 36 landen. De respondenten waren deelnemers in een driedaagse module 'Dynamics of Transformational Change' in de Executive MBA van Esade Business School in Barcelona. Gegevens over ervaringen

van deelnemers met de bedrijfsomgeving en hoe ze daarin acteren zijn verzameld met een vragenlijst met een driepuntsschaal waarin deelnemers een beschrijving van twintig dilemma's over verandering zijn voorgelegd. De dilemma's zijn gebaseerd op onderzoek naar leiderschap in cultuurverandering (Boonstra, 2014) en een visie op veranderen als samenspel (Boonstra, 2020). De dilemma's zijn teruggekoppeld aan de deelnemers tijdens de module en diepgaand besproken. In onderstaande tabel zijn de uitersten van de dilemma's weergegeven.

Omgeving en strategie

Geordende omgeving	18%	24%	58%	Ongeordende omgeving
Eenvoudige externe coalitie	41%	26%	33%	Complexe externe coalitie
Geslotenheid naar omgeving	42%	23%	35%	Openheid naar omgeving
Beperkte strategische keuze	56%	22%	22%	Vrijheid in strategische keuze

De meeste leiders in het onderzoek ervaren hun omgeving als ongeordend en kunnen niet voorzien hoe de dynamiek in de omgeving hun organisatie zal beïnvloeden. Veel leiders hebben een beperkte focus op externe stakeholders. Ze noemen vooral aandeelhouders, concurrenten en toezichthouders. Verassend genoeg worden klanten niet primair genoemd als belangrijkste belangengroep. Dit eenvoudige perspectief op de externe coalitie maakt het ingewikkeld om zich aan te passen aan de

behoeften van alle belanghebbenden in de omgeving. De meeste leiders geven aan dat hun organisatie beperkt is in openheid naar groepen in de omgeving. Uit de antwoorden op de dilemma's wordt duidelijk dat de meeste leiders hun wereld als dynamisch, onvoorzien en zelfs chaotisch ervaren en dat ze beperkte strategische keuzen hebben bij het aanpassen van hun bedrijfsstrategie. Het is alsof ze dansen op een vulkaan en niet goed zijn voorbereid op wat er kan gebeuren.

Uitdagingen voor leiders in een vulkanisch landschap

In deze paragraaf onderzoeken we wat het betekent op een vulkaan te leven voor de thema's leiderschap, organisatiecultuur, strategieontwikkeling, besluitvorming, organisatieverandering, communicatie, innovatie en talentmanagement. Aan het einde van deze paragraaf gaan we verder met ons onderzoek met leiders in bedrijven om de vraag te beantwoorden of we klaar zijn om in actie te komen in een VOLCANIC-omgeving.

Leiderschap

Leiders en verandermanagers die dansen op een vulkaan moeten adaptieve leiderschapskwaliteiten vertonen. Dit omvat het vermogen om weloverwogen beslissingen te nemen te midden van onzekerheid, effectief te communiceren

om belanghebbenden gerust te stellen en middelen te mobiliseren om uitdagingen aan te pakken en kansen te benutten. Leiders moeten de complexiteit omarmen door flexibiliteit te bevorderen, experimenten aan te moedigen en samenwerking tussen diverse groepen te vergemakkelijken. Het is essentieel om systemen en processen te bouwen die schokken kunnen weerstaan en de bedrijfsactiviteiten onder turbulente omstandigheden kunnen handhaven. Leidinggevend moeten hun teams helpen bij het navigeren door onzekerheid in een veranderende omgeving. Daarbij moeten ze wendbaar en responsief zijn en in staat zijn strategieën aan te passen op basis van voortdurende feedback en veranderende omstandigheden. Betrokkenheid op alle niveaus van de organisatie zijn cruciaal voor het behouden

LEIDERSCHAP

van momentum en het overwinnen van weerstand tijdens voortdurende veranderingen. Leiderschap in VOLCANIC-omstandigheden wordt gekenmerkt door visionair denken, proactieve besluitvorming en het vermogen om teams te inspireren en te mobiliseren in de richting van gemeenschappelijke toekomst te midden van onzekerheid en complexiteit. Dit suggereert een opvatting van leiderschap als een collectieve en gedeelde activiteit (Boonstra, 2024b).

Organisatiecultuur

Het cultiveren van een cultuur die nieuwsgierigheid, continu leren en veerkracht waardeert, is van cruciaal belang om te kunnen gedijen in een VOLCANIC-omgeving. Dit omvat het in twijfel trekken van gevestigde praktijken en overtuigingen binnen de organisatie die verouderd kunnen zijn of de vooruitgang belemmeren. Essentieel is het aanmoedigen van een culturele verschuiving naar openheid, creativiteit en de bereidheid om te experimenteren en te leren van mislukkingen. Organisaties moeten een cultuur van leren en experimenteren omarmen, waarin mislukkingen worden gezien als kansen voor groei en verbetering. Het bevorderen van een cultuur van continu leren en verbeteren is belangrijk om ons aan te kunnen passen aan veranderende uitdagingen. Duurzame verandering omvat het inbedden van nieuw gedrag, nieuwe processen en culturele normen in de strategie, structuur en cultuur van de organisatie (Boonstra, 2020).

Strategieontwikkeling

In een VOLCANIC-omgeving wordt langetermijnplanning vrijwel zinloos

omdat de toekomst niet te voorspellen valt. Organisaties zouden zich meer kunnen richten op het vergroten van veerkracht en wendbaarheid in het omgaan met onverwachte gebeurtenissen. Dit betekent het creëren van strategieën die snel kunnen worden aangepast als antwoord op nieuwe strategische uitdagingen. Het is belangrijk om een duidelijke en overtuigende visie op de missie van de organisatie en de verandering te behouden en deze consistent aan alle belanghebbenden te communiceren. De VOLCANIC-dynamiek benadrukt het belang van strategische wendbaarheid bij verandering. Dit omvat het vermogen om te anticiperen op mogelijke verstoringen, veranderingen in de externe omgeving te monitoren en strategieën en tactieken dienovereenkomstig aan te passen om concurrerend en relevant te blijven. Toewijding aan het nastreven van innovatieve en transformatieve strategieën kan leiden tot aanzienlijke verbeteringen in de bedrijfsvoering en samenwerking (Homan & Wetzels, 2023).

Leiders moeten zich kunnen aanpassen aan de snel veranderende en onvoorspelbare omstandigheden van de moderne wereld. Dit vereist flexibiliteit in strategieën en besluitvorming.

Het bevorderen van een cultuur van continu leren en verbeteren is belangrijk om ons aan te kunnen passen aan veranderende uitdagingen

Besluitvorming

Een VOLCANIC-context kan besluitvormingsprocessen vertragen omdat leiders en belanghebbenden kunnen aarzelen om zich aan acties te binden zonder een duidelijk inzicht in de implicaties. Deze context vereist een flexibele benadering van strategie en besluitvorming. Organisaties moeten wendbaar zijn om effectief te kunnen reageren op plotselinge veranderingen. Besluitvormingsprocessen moeten adaptief en iteratief zijn en meerdere perspectieven omvatten. Scenarioplanning en agile methodologieën kunnen helpen bij het aangaan van onzekerheid. Leiders en verandermanagers moeten beslissingen nemen te midden van ambiguïteit en tegenstrijdige prioriteiten. Het kan zijn dat ze de behoeften op de korte termijn moeten balanceren met strategische doelen op de lange termijn, terwijl ze rekening houden met de bredere organisatorische context. Het betrekken van belanghebbenden op alle niveaus bij probleemoplossings- en besluitvormingsprocessen helpt bij het nemen van weloverwogen beslissingen en ondersteunt draagvlak voor strategisch relevante beslissingen (Siegiers, 2023).

Organisatieverandering

In een VOLCANIC-wereld volgen veranderingsprocessen geen lineair pad, van planning tot implementatie en het boeken van resultaten. In plaats daarvan kunnen ze gepaard gaan met iteratieve cycli, tegenslagen en onverwachte doorbraken. VOLCANIC-omstandigheden verwijzen doorgaans naar een gewaagde of onconventionele benadering die bestaande normen, praktijken of paradigma's binnen de organisatie uitdagen. Het gaat vaak om het verleggen van grenzen en buiten de kaders denken om innovatie en transformatie te stimuleren. Veranderingsinitiatieven moeten rekening houden met de onderlinge verbondenheid van verschillende organisatorische elementen en belanghebbenden. Het ontwikkelen van organisatorische capaciteiten voor het omgaan met veranderingen stelt de organisatie in staat om effectiever in te spelen op toekomstige uitdagingen en kansen. Voortdurende verandering impliceert een lange termijn engagement voor verbetering en aanpassing. Het erkent dat veranderingsinitiatieven zich geleidelijk kunnen onvouwen en betrokkenheid van mensen, doorzettingsvermogen en veerkracht vereisen om obstakels te overwinnen en de gewenste resultaten te bereiken. Het gaat bij diepgaande verandering primair om samenspel tussen betrokkenen (Boonstra, 2023).

Communicatie

Een VOLCANIC-context vergroot het risico op miscommunicatie en misverstanden tussen belanghebbenden, waardoor het vertrouwen en de samenwerking mogelijk worden ondermijnd

LEIDERSCHAP

en spanningen worden opgebouwd. Effectieve communicatie is essentieel om de verwachtingen van belanghebbenden bespreekbaar te houden, zorgen weg te nemen en steun voor veranderinitiatieven op te bouwen. Om misverstanden te voorkomen en open communicatielijnen binnen de organisatie te behouden, is het essentieel om te zorgen voor een snelle verspreiding van informatie en gecoördineerde reacties. Zorg er daarom voor dat de communicatie over veranderingsinitiatieven helder, consistent en transparant is op alle niveaus van de organisatie en investeer in onderlinge tweezijdige communicatie en dialoog (Belasen & Pfefferman, 2024).

Innovatie

Innovatie is een centraal onderdeel van VOLCANIC-organisaties en stimuleert voortdurende verbetering en aanpassing. Dit betekent het aanmoedigen van innovatie om veranderingen voor te blijven en nieuwe kansen te benutten zodra deze zich voordoen. Innovatie gaat over het realiseren van een nieuw idee met praktische waarde dat wordt omarmd door anderen. Door innovaties verandert onze wereld, de manier waarop we werken en hoe we met elkaar omgaan. Essentieel hierbij is het creëren van ruimte voor radicaal nieuwe ideeën of technologieën die de manier waarop de organisatie opereert of waarde levert aan haar stakeholders fundamenteel veranderen. Door gebruik te maken van geavanceerde technologieën zoals data-analyse, kunstmatige intelligentie en digitale communicatiemiddelen kunnen organisaties de complexiteit in kaart brengen en interpreteren (Boonstra, 2024a).

“Een VOLCANIC-context vergroot het risico op miscommunicatie en misverstanden tussen belanghebbenden, waardoor het vertrouwen en de samenwerking mogelijk worden ondermijnd en spanningen worden opgebouwd”

Talentmanagement

Om voorbereid te zijn op een VOLCANIC-omgeving wordt aanbevolen om talent aan te trekken, te coachen en te behouden dat zich op hun gemak voelt bij verandering, zich kan aanpassen en bekwaam is op diverse gebieden. Diversiteit in termen van mensen, ideeën en processen draagt bij aan de complexiteit, maar vergroot ook het vermogen van de organisatie om te innoveren en zich aan te passen. Het verwelkomen van diverse perspectieven en ideeën uit alle niveaus van de organisatie zal een omgeving bevorderen waarin onconventioneel denken wordt gewaardeerd. Investeer in de training en ontwikkeling van talenten en leiders die door complexiteit kunnen navigeren, innovatie kunnen inspireren en de organisatie met veerkracht en wendbaarheid door veranderingen kunnen loodsen (Boonstra, 2024b).

Klaar om adaptief te handelen?

Uit ons onderzoek wordt duidelijk dat de meeste leiders in organisaties hun bedrijfsomgeving als een VOLCANIC ervaren. De onderstaande tabel is eveneens gebaseerd op een vragenlijst met

dilemma's die vooraf aan deelnemers in voorgelegd waarbij ze konden kiezen uit een driepuntschaal. In de tabel zijn alleen de uitersten van de dilemma's weergegeven.

Leiderschap

Klassiek top-down leiderschap	65%	19%	16%	Participatief bottom-up leiderschap
Standaard veranderaanpak	59%	25%	16%	Adaptieve veranderaanpak

Organisatiecultuur

Gesloten en stabiele cultuur	60%	24%	16%	Open en wendbare cultuur
Aparte afdelingsculturen	48%	23%	29%	Overkoepelende organisatie cultuur

Strategieontwikkeling

Analyseren en doelen stellen	57%	25%	18%	Delen van missie en waarden
Economisch-technisch rationaliteit	56%	27%	17%	Sociaal-maatschappelijk rationaliteit

Besluitvorming

Focus op urgentie en schaarste	50%	24%	26%	Focus op kracht en mogelijkheden
Aandacht voor cijfers en feiten	64%	21%	15%	Aandacht voor gevoel en emoties

Veranderaanpak

Rationele en geplande verandering	70%	19%	11%	Spontane en continue verandering
Beste manier van veranderen	49%	30%	21%	Adaptieve veranderingen

Communicatie

Managers geïnformeerd	44%	21%	35%	Managers betrokken
Weerstand als barrière	69%	18%	13%	Weerstand als betrokkenheid

Innovatie

Verbetering bestaande	58%	26%	16%	Doorbreekende vernieuwing
Lineair project met mijlpalen	47%	23%	31%	Iteratief samenspel

LEIDERSCHAP

Talentmanagement

Leidende coalitie van managers	61%	17%	22%	Inbreng van alle betrokkenen
Beperkt delen van leerervaringen	51%	29%	20%	Veranderen als gedeeld leerproces

Een ruime meerderheid van leiders die bij het onderzoek betrokken zijn, betrokken leiders geeft aan een klassieke top-down *leiderschapsstijl* te hanteren als het om organisatieverandering gaat en te kiezen voor een gestandaardiseerde veranderaanpak. De meeste leiders beschouwen hun *organisatiecultuur* als gesloten en stabiel, waarbij afdelingsculturen dominant zijn en samenwerking tussen afdelingen beperkt. Bij *strategieontwikkeling* besteden de meeste leiders aandacht aan de missie en de waarden van de organisatie vanuit een economisch-technische rationaliteit. *Besluitvorming* is gestoeld op het idee dat urgentie gecreëerd moet worden om mensen in beweging te krijgen. Cijfers en feiten worden gebruikt om mensen te overtuigen van de noodzaak van verandering. Als het om de *veranderaanpak* gaat, is de rationele en geplande manier van

veranderen dominant. Wat betreft *communicatie* noemen de meeste leiders dat hun managers over de beoogde veranderingen worden geïnformeerd, waarbij een deel poogt om managers te overtuigen van de noodzaak van verandering. Medewerkers worden vooral eenzijdig geïnformeerd over de verandering en als ze zich daarop negatief uiten wordt dit veelal geduid als weerstand tegen verandering. De focus op verbetering is sterker dan de focus op *innovatie*, waarbij de verandering als een lineair project wordt aangevlogen. Wat betreft *talentmanagement* zijn het vooral managers die betrokken zijn in een leidende coalitie voor de verandering met beperkte aandacht voor reflectie en leren. De onderzoeksresultaten wijzen erop dat de meeste leiders die meededen aan het onderzoek niet klaar zijn om met een VOLCANIC-omgeving om te gaan.

Conclusie

Het VOLCANIC-perspectief maakt duidelijk dat een flexibele en adaptieve manier van strategie, besluitvorming en organisatorische verandering nodig is. Organisaties moeten wendbaar zijn om effectief te kunnen reageren op plotse veranderingen. In de VOLCANIC-omgeving is geplande verandering een zinloze benadering. Organisaties zouden zich meer kunnen richten op het omgaan met onverwachte ontwikkelingen en op

veranderen als een adaptieve, collectieve, creatieve en speelse activiteit.

Adaptieve strategieën om te overleven in een VOLCANIC-wereld worden niet veel gebruikt. De dominante veranderstrategie in organisaties is nog steeds een traditioneel geplande veranderstrategie. De leiders in het onderzoek zijn zich ervan bewust dat deze traditionele strategieën niet aansluiten bij wat nodig is. Een reden voor deze inconsequentie zou kunnen zijn dat hun perspectief op leiderschap,

cultuur, strategie, veranderingscommunicatie en innovatie beperkt is door het dominante management denken. Leiders die worden geconfronteerd met een turbulente en onvoorspelbare omgeving hebben baat bij theoretische concepten uit complexiteits- en chaostheorie en bij de ontwikkelde ideeën van de leiders die in het onderzoek hebben meegedaan. Het gaat niet om het voorspellen van de toekomst, maar vooral om sensitiviteit, veerkracht en wendbaarheid. Sensitiviteit betreft het voortdurend alert zijn op wat er speelt in organisatie en omgeving. Wendbaarheid gaat om flexibele aanpassing van strategie en bedrijfsprocessen als de omgevingsdynamiek daarom vraagt. Veerkracht helpt om overeind te blijven en mee te bewegen in de dynamiek die wordt ervaren. Veranderingen zijn een activiteit van velen en worden niet eenzijdig van bovenaf gestuurd. Alle betrokkenen zijn deelnemers die zorgen uiteten, ideeën aandragen en samenwerken bij de ontwikkeling en realisatie van veranderingsinitiatieven. De complexiteitstheorie leert ons dat veranderingen zelden op een eenvoudige manier plaatsvinden, maar zich eerder ontvouwen via een reeks onderling verbonden en soms onvoorspelbare gebeurtenissen. Het toepassen van de chaostheorie op organisatieverandering betekent het omarmen van de complexiteit en onvoorspelbaarheid die inherent zijn aan verandering. Hieruit volgt dat veranderingen spontaan kunnen ontstaan en dat kleinschalige acties grote impact kunnen hebben op toekomstige ontwikkelingen. Juist door kleinschalige experimenten ontstaat ruimte om het werk anders te doen, samenwerkingen aan te gaan en de vaak beknellende or-

ganisatiecultuur te omzeilen. Het is aan leiders om deze ruimte voor vernieuwing te creëren en mensen uit te nodigen daarvan gebruik te maken.

Literatuur

- Belasen, A. & Pfefferman, N. (2024). *Brilliant Leadership - Unlocking the power of Innovation-Communication*. Pearson.
- Boonstra, J.J. (2024a). Transforming business: Coping with paradoxes in purpose driven innovation. In A. Belasen & N. Pfefferman (Eds.) *Brilliant Leadership - Unlocking the power of Innovation-Communication*. Pearson
- Boonstra, J.J. (2024b). Organization development and change: Cornerstones and future perspectives. In T. Rocco, Norris, M.L., Poell, R. & Shuck, B (Eds.). *Handbook for Human Resources Development*. Sage.
- Boonstra, J.J. (2023). Reflections: Change and play - From planned change and organizational development to playful transformations. *Journal of Change Management* 23(1), 12-23.
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst. Naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel. Een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. 2e gewijzigde druk. Boom.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties*. Van Gorkum.
- Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos: Being Resilient in an Uncertain World. *Medium*. <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
- Homan, Th.H. & Wetzels, R.A.E. (2023). *Wat nu!? Een nieuwe perspectief op grootschalige gedragsverandering*. Boom.
- Horney, N., Pasmore, B., & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *People and Strategy*, 33(4), 32-38.
- Siegers, A. (2023) *Van gedoe naar gedragen. De Nieuwe Route als radicale omslag in democratische besluitvorming*. Boom.

Noten

1. We gebruiken in dit artikel voor vulkaan het Engelse acroniem VOLCANIC dat staat voor Volatile, Ongoing, Liquid, Complex, Ambiguous, Nested, Interactive en Chaotisch.