

Leven op een vulkaan

Verandering, cultuur en leiderschap in onzekere tijden

Jaap Boonstra en Francisco Loscos

In dit artikel introduceren de auteurs een VOLCANIC-perspectief op omgevingsdynamiek, waarbij VOLCANIC staat voor volatile, ongoing, liquid, complex, ambiguous, nested, interactive en chaotic. Dit perspectief is ingebed in de organisatiedynamiek, complexiteitstheorie, systeemtheorie en chaostheorie. Het artikel bevat de resultaten van onderzoek onder leidinggevendenden, managers en projectleiders van meer dan negenhonderd bedrijfsorganisaties naar hun ervaringen met veranderingen in een onzekere omgeving. De onderzoeksgegevens geven aan dat veel leiders en managers het gevoel hebben dat ze op een vulkaan leven en niet goed weten wat te doen wanneer die uitbarst. Het artikel biedt een actieperspectief voor leiders die worden geconfronteerd met onzekerheid in een 'vulkanische' omgeving.

Inleiding

Wereldwijde ontwikkelingen stellen eisen aan onze organisaties en de manier waarop we acteren in een onvoorspelbare, onzekere en turbulente omgeving. In dit artikel concentreren we ons op VOLCANIC-aspecten in de omgeving van organisaties, zoals waargenomen door leiders in ondernemingen, en reflecteren we op de vraag wat deze aspecten betekenen voor organisatieverandering, organisatiecultuur en leiderschap. Voorts presenteren we uitkomsten van onderzoek onder leidinggevendenden, managers en projectleiders naar hun ervaringen met verandering.

Het lijkt erop dat veel leiders en managers als het ware op een vulkaan leven en onvoldoende in staat zijn om adequaat in actie te komen. Dit roept de vraag welke acties leiders in verandering kunnen ondernemen als die vulkaan tot uitbarsting dreigt te komen.

Opbouw artikel

In dit artikel duiden we eerst de omgeving van organisaties die veel mensen in organisaties ervaren als onzeker en onvoorspelbaar. We maken hierbij gebruik van inzichten uit de organisatiedynamica, complexiteitstheorie en chaostheorie. Vervolgens stellen we ons de vraag wat deze onzekere omgeving betekent voor de aanpak van organisatie-

verandering. Daarna beschrijven we welke spanningen een onvoorspelbare omgeving oproept voor organisatieculturen. De aansluitende paragraaf belicht wat een onzekere omgeving betekent voor leiderschap in organisaties, waarbij we specifiek ingaan op de stijl van leidinggeven, strategieontwikkeling, besluitvorming, communicatie, innovatie en talentmanagement. Het artikel besluit met een discussie over de reikwijdte van het onderzoek, de conclusies en wat leiders in verandering kunnen doen om hun organisatie beter voor te bereiden op de toekomst.

Dataverzameling

In dit artikel presenteren we recente onderzoeksgegevens over omgevingsdynamiek, organisatieverandering, organisatiecultuur en leiderschap. De gegevens zijn gebaseerd op dataverzameling onder 1.260 leidinggevendenden, managers en projectleiders met minimaal zeven jaar ervaring in een leidinggevende positie. Ze zijn afkomstig uit 982 veelal internationale en op winstgerichte ondernemingen uit 36 landen.

De respondenten waren deelnemers in een driedaagse module *Dynamics of transformational change* in de Executive MBA van de Esade Business School te Barcelona en de INCAE Business School te Costa Rica. In de module zijn uitkomsten teruggekoppeld, en met de deelnemers is besproken hoe ze als leiders kunnen acteren als de omgeving onzeker, onvoorspelbaar en turbulent is.

Gegevens over ervaringen van deelnemers met de huidige omgeving zijn voorafgaand aan de module verzameld met een vragenlijst met vragen over de omgeving waarbij gebruikgemaakt is van een driepuntsschaal. Een voorbeeld van een vraag is: *Hoeveel onzekerheid ervaart u in de omgeving waarin uw organisatie opereert?*

Enmalig lineair proces				Doorlopend iteratief proces
- Het veranderingstraject kent beproefde methoden, een helder doel en een strakke fasering. - Er is gekozen voor een projectmatige aanpak met een strikte planning waarbij we eerst een oplossing uitwerken en daarna implementeren.	Aanpassing nauwelijks mogelijk	Aanpassing enigszins mogelijk	Aanpassing voortdurend mogelijk	- Het veranderingsproces is gebaseerd op gedeelde ambitie met een flexibele aanpak en een open planning. - Er is gekozen voor een wendbare aanpak waarin we ruimte nemen om te experimenteren waarbij we het proces voortdurend monitoren en van elkaar kunnen leren.

Tijdens de module is een inventarisatie gemaakt van hoe de deelnemers hun omgeving duiden. Hierbij is uitgegaan van het Complex Systems Model van Snowden en Boone (2007). Gegevens over veranderaanpak en leiderschap zijn gebaseerd op een vragenlijst met veranderkundige dilemma's die vooraf aan de deelnemers is voorgelegd. De

dilemma's zijn ontwikkeld in promotieonderzoek van Kilian Bennebroek Gravenhorst (2002), Renate Werkman (2006) en Hans Vermaak (2009) en later uitgewerkt in een kijk op veranderen als samenspel (Boonstra, 2020). Een voorbeeld van een vraag is: *Hoeveel ruimte is er voor aanpassingen tijdens het veranderproces waaraan u leiding geeft?*

Geordende omgeving				Ongeordende omgeving
- Bekende en voorspelbare omgeving, waar gebeurtenissen voorzien kunnen worden. - Problemen en oplossingen zijn bekend en er kunnen heldere strategische keuzen gemaakt worden, waarna gerichte actie mogelijk is.	Omgeving nauwelijks onzeker	Omgeving enigszins onzeker	Omgeving uitermate onzeker	- Onbekende en onvoorspelbare omgeving, waar onvoorziene gebeurtenissen plaatsvinden en onbekende problemen naar boven komen. - Oplossingen liggen niet voor de hand en zijn soms tegenstrijdig. - Er is hoge dynamiek die om een flexibele strategie vraagt.

Gegevens over organisatiecultuur zijn vooraf verzameld met de Organizational Culture Assessment Inquiry (OCAI) over de bestaande en gewenste organisatiecultuur. Dit is een beproefde vragenlijst die is gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model van Cameron en Quinn (2011).

Vulkanische situaties

We gebruiken in dit artikel het Engelse acroniem VOLCANIC dat staat voor 'volatile', 'ongoing', 'liquid', 'complex', 'ambiguous', 'nested', 'interactive' en 'chaotic' als het gaat om vulkanische situaties. Dit zijn situaties die veel mensen in organisaties herkennen en die leidinggevend en verandermanagers voor uitdagingen plaatsen. In deze paragraaf werken we dit gezichtspunt verder uit.

Het VOLCANIC-perspectief is beter theoretisch ingebed dan het veelgebruikte VUCA-concept dat ruim 35 jaar geleden voor het eerst binnen het Amerikaanse leger werd gepresenteerd (Horny e.a., 2010) of het recentere BANI-concept dat tijdens de coronacrisis is bedacht (Cascio, 2020) en dat daarna nader is geduid (Salun & Zaslavskaya, 2024).

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 wijzigen (Taskan e.a., 2022). 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 omgevingsveranderingen zijn vaak grillig (Kotter e.a., 2021).

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 of gepland met een einddoel. Organisaties bevinden zich hierdoor in een staat van continue verandering en passen zich voortdurend aan nieuwe omstandigheden aan (Weick & Quinn, 2004).

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 (Wee & Taylor, 2018). Om deze aandacht vast te houden, kunnen systeemdenken en systemisch leiderschap helpen om gefocust te blijven op het geheel en de onderlinge relaties (Schraveling, 2022).

Liquiditeit ('liquidity')

Liquiditeit verwijst naar het vloeiende karakter van samenwerkingsverbanden en wendbaarheid bij het realiseren van bedrijfsstrategieën (Foucault e.a., 2013). 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 (Bauman e.a., 2015).

De nadruk ligt steeds meer op samenwerken in allianties en netwerken, waarbij relaties en verbindingen tussen professionals uit meerdere organisaties belangrijker zijn dan hiërarchische posities (Boonstra & Eguiguren, 2023).

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 (Burnes, 2005). De complexiteit in organisaties betekent dat transformaties zelden op een eenvoudige manier plaatsvinden, maar zich eerder ontvouwen via een reeks onderling verbonden en soms onvoorspelbare gebeurtenissen (Griffin e.a., 1998).

Veranderingen in het ene 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 (Chia, 1998).

Ambigüiteit ('ambiguity')

Ambigüiteit verwijst naar omstandigheden die onduidelijk zijn, openstaan voor meerdere interpretaties en geen definitieve betekenis hebben. Ambigüiteit 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 (Denis e.a., 1996).

Ambigüiteit kan leiden tot een verkeerde afstemming tussen 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 ambigüiteit en de onzekerheid die voortkomt uit conflicterende perspectieven (Bulińska-Stangrecka e.a., 2022).

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 de externe omgeving van de organisatie (Burke, 2014).

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 (Brusoni & Prencipe, 2013).

Interactief ('interactive')

De term interactief verwijst naar de wederzijdse aard van de processen, relaties en acties in organisaties (Beckert, 2010). Interactiviteit benadrukt het belang van relaties en sociale dynamiek binnen de organisatie. Het erkent dat organiseren een sociaal proces is dat wordt beïnvloed door interpersoonlijke relaties, machtsdynamiek en sociale netwerken (Boros, 2009).

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 stimuleert gezamenlijke benaderingen van probleemoplossing (Boonstra & De Caluwé, 2006).

Veel leiders en managers hebben het gevoel dat ze op een vulkaan leven en weten niet goed wat te doen wanneer die uitbarst

Chaotisch ('chaotic')

De chaostheorie biedt een raamwerk om te begrijpen hoe organisaties zich kunnen aanpassen en evolueren in het licht van complexe, dynamische en onvoorspelbare omgevingen (Svyantek & DeShon, 1993). Deze kijk op organiseren erkent dat het onmogelijk is om met zekerheid te voorspellen hoe organisaties zich zullen ontwikkelen. Organisatorische uitkomsten kunnen heel 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 (Tsoukas, 1998).

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 (Thietart & Forgues, 1995).

Vier werelden

Al in 1965 onderscheidden Emery en Twist (1965) vier werelden die variëren in complexiteit en dynamiek. Zij noemen de wereld met hoge complexiteit en grote dynamiek het 'turbulente veld', dat overeenkomsten heeft met de VOLCANIC-omgeving. Snowden en Boone (2007) onderscheiden eveneens vier werelden die variëren van eenvoudig, complex, dynamisch en chaotisch (zie figuur 1). De VOLCANIC-omgeving komt grotendeels overeen met de dynamische en chaotische wereld in een ongeordende en daarmee onvoorspelbare omgeving.

Figuur 1. Vier werelden (gebaseerd op Snowden & Boone, 2007).

Flexibiliseren	
Geordend	Complex maar te begrijpen Veranderingen over tijd en plaats Analyseren van causale relaties Scenarioplanning Nieuwe praktijken delen
	Dynamisch en te duiden Dynamiek waarnemen en duiden Werkelijkheidsbeelden creëren Experimenteren en leren Wendbaarheid organiseren
Ongeordend	Eenvoudig en voorspelbaar Stabiliteit in bekende omgeving Oorzaak/gevolg achterhalen Protocollen en standaarden Goede praktijken uitrollen
	Chaotisch en voorspelbaar Onbekende omgeving Situatie interpreteren en acteren Samen optrekken en uitproberen Successen vieren
Stabiliseren	

Leven op een vulkaan: perspectieven op omgeving

Uit onderzoek wordt duidelijk dat de meeste leiders hun wereld als dynamisch, onvoorzien en zelfs chaotisch ervaren. We hebben de deelnemers aan de leergang vooraf vier vragen voorgelegd die gaan over hun perspectief op de huidige bedrijfsomgeving.

Tabel 1. Kenmerken omgeving.

	%	%	%	
Geordende omgeving	21	26	53	Ongeordende omgeving
Eenvoudige externe coalitie	48	31	21	Complexe externe coalitie
Geslotenheid naar omgeving	36	21	43	Openheid naar omgeving
Beperkte strategische keuze	47	24	29	Vrijheid in strategische keuze

Uit de antwoorden op de vragen blijkt dat de meeste leiders hun omgeving ervaren als ongeordend; bovendien kunnen ze niet goed overzien 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. Verrassend genoeg worden klanten niet 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 hun openheid naar de omgeving. Uit de dilemma's wordt duidelijk dat de meeste leiders ervaren dat ze beperkte keuzemogelijkheden hebben bij het aanpassen van hun bedrijfsstrategie. Hoewel de omgeving ongeordend is, lijkt het erop dat het aanpassingsvermogen beperkt is. Het is alsof ze op een vulkaan leven en niet zijn voorbereid op wat er kan gebeuren.

We hebben de deelnemers tijdens de leergang gevraagd in welke wereld uit het model van Snowden en Boone ze zich het meest herkennen. De uitkomsten staan in tabel 2.

Tabel 2. Ervaren werelden door respondenten.

Eenvoudig (%)	Complex (%)	Dynamisch (%)	Chaotisch (%)
11	37	42	10

Iets meer dan de helft van de respondenten zit aan de rechterkant van figuur 1, waarbij de wereld om hen heen als onvoorspelbaar en ongeordend wordt ervaren. Dit komt overeen met onze beschrijving van een vulkanisch landschap met een hoge mate van dynamiek in een onbekende omgeving. In deze omgevingen helpt wendbaarheid bij aanpassing en veerkracht bij overeind blijven. Een ander deel ervaart een complexe omgeving, waarbij aanpassing nodig is om met complexiteit om te gaan.

Veranderen in een vulkanisch landschap

In deze paragraaf beschrijven we eerst wat een VOLCANIC-omgeving betekent voor de aanpak van organisatieverandering. Hierbij wordt teruggerepen op publicaties van Boonstra (2021, 2022, 2023) en Homan (2024) die eerder in dit tijdschrift zijn verschenen.

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 uitdaagt. 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 langetermijn-engagement voor verbetering en aanpassing. Het erkent dat veranderingsinitiatieven zich geleidelijk kunnen ontploegen, 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, 2020).

Adaptieve en continue verandering

Een volatiele omgeving vereist een flexibele en adaptieve benadering van strategie, besluitvorming en organisatorische verandering. Leiders in organisaties moeten dan wendbaar en veerkrachtig zijn om effectief te kunnen reageren op plotselinge veranderingen. In een volatiele omgeving wordt langetermijnplanning lastig. Mensen in organisaties zouden zich meer kunnen richten op het omgaan met onverwachte ontwikkelingen. Dit benadrukt het creëren van wendbare strategieën die snel kunnen worden aangepast als reactie op nieuwe informatie of veranderingen in de omgeving.

Als veranderingen in onze samenleving continu gaande zijn, dan lijkt het logisch dat organisatieverandering ook wordt gezien als een doorlopend en continu proces en niet als een project met een vastomlijnd doel. Het is geen eenmalige gebeurtenis, maar eerder een dynamische en evoluerende reis die voortdurende inspanningen, monitoring en aanpassing vereist. Het gaat om het initiëren van veranderingen, het monitoren van de voortgang, het doorvoeren van aanpassingen indien nodig, en het integreren van nieuwe praktijken of gedragingen in de organisatiecultuur.

Samenwerking en wendbaarheid in verandering

Als organisaties snel moeten acteren op veranderingen in de markt, en technologie, klantvoorkeuren en samenwerkingsrelaties vloeibaar worden, dan is samenwerking

nodig tussen organisaties. In toenemende mate zoeken organisaties partners op om netwerken te vormen en samenwerking in allianties aan te gaan om maatschappelijke vraagstukken aan te kunnen pakken. Het is in dit samenspel een voortdurende uitdaging om spanningen in de samenwerking met partners aan te voelen en te hanteren (Boonstra & Eguiguren, 2023).

Veranderingen in complexe systemen ontwikkelen zich niet in een rechte lijn, maar gebeuren turbulent, onvoorspelbaar, in lussen, cirkels, spiralen of gekke sprongen. Het managen van veranderingen in een dergelijke context vereist aanpassingsvermogen en wendbaarheid. Organisaties hebben transformatiekracht nodig om met complexiteit te kunnen omgaan. Tegelijkertijd hebben ze stabiliteit nodig om kwaliteit en veiligheid te bieden aan haar leden en resultaten te boeken om te kunnen investeren in de toekomst. Het is een opgave om te balanceren tussen stabiliteit en innovatie.

Veranderen als samenspel

Om positieve veranderingen in organisaties te realiseren, is het belangrijk om samen de toekomst te verbeelden, ook al lijkt deze dubbelzinnig en onduidelijk. Verandering is eerder een samenwerkingsproces waarbij meer leden zijn betrokken dan een gecentraliseerde macht die noodzakelijke veranderingen kan initiëren en sturen. De leden hebben samen een duurzame toekomst voor ogen, proberen hun weg te vinden in een dubbelzinnige en onvoorspelbare wereld en zetten zich gezamenlijk in om hun toekomst vorm te geven.

De koppeling van problemen draagt bij aan de algehele complexiteit van organisatorische veranderingen. Het navigeren door deze onderlinge afhankelijkheden vereist een benadering die rekening houdt met de bredere organisatorische context en dynamiek die zich dan openbaart. Dit vereist een open geest, zelfreflectie op persoonlijke vertekeningen en een meervoudige kijk op het begrijpen van problemen en bij het inschatten van de potentiële impact bij het ontwikkelen van werkbare oplossingen.

Interactieve en kleinschalige veranderingen

Bij interactieve veranderingsprocessen worden medewerkers op alle niveaus betrokken bij de veranderingen die zich gaandeweg ontwikkelen. Alle betrokkenen zijn actieve deelnemers die zorgen uiten, ideeën aandragen en samenwerken bij de ontwikkeling en realisatie van veranderingsinitiatieven. Bij interactieve verandering gaat het om het co-creëren van de verandering samen met degenen die erdoor worden beïnvloed. Dit helpt om betrokkenheid op te bouwen en de veerkracht en het aanpassingsvermogen van de organisatie te vergroten.

Het toepassen van de chaostheorie op organisatieverandering betekent het omarmen van de complexiteit en onvoorspelbaarheid die inherent zijn aan verandering. Hiervoor is bewustzijn nodig 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 organisatiecultuur te omzeilen. Dit roept wel de vraag op hoe diepgang en omvang kunnen samengaan.

Combineren van veranderstrategieën

Door Boonstra zijn zes veranderstrategieën uitgewerkt die organisaties kunnen inzetten in een veranderproces (Boonstra, 2020). In de *machtsstrategie* creëren topmanagers urgentie om mensen in beweging te krijgen. De gedachte hierachter is dat mensen behoudend zijn en alleen willen veranderen onder externe druk. De strategie gaat ervan uit dat mensen gericht zijn op eigenbelang. Macht uitoefenen en dreigen met sancties zijn dan nodig om gewenst gedrag af te dwingen. Het topmanagement definieert meetbare doelstellingen en stuurt de verandering.

In de *rationele strategie* wordt het probleem van de organisatie als bekend verondersteld en ligt het accent op het ontwerpen van een nieuwe organisatie. Het topmanagement initieert en stuurt de veranderingen. Deskundigen en adviseurs spelen een rol in de probleemanalyse en bij het implementeren van de veranderingen. De verandering is een eenmalig lineair project met een duidelijk doel en eindpunt. Het veranderproces wordt beëindigd als de nieuwe organisatie is ingevoerd en een stabiele eindsituatie is bereikt.

In de *onderhandelstrategie* zoeken partijen naar resultaten die voor alle partijen bevredigend zijn. Het gaat vaak om onderhandelingen tussen partijen die een stevige positie hebben en een veranderproces kunnen blokkeren. De strategie gaat ervan uit dat mensen kosten-batenafwegingen maken en instemmen met een verandering als er voordeel kan worden behaald. In het onderhandelingsproces worden feiten en voorbeelden gebruikt om anderen te overtuigen van het nut en de noodzaak van de verandering.

In de *motivatiestrategie* is een cruciale vooronderstelling dat verandering mogelijk wordt door mensen uit te nodigen mee te doen in de verandering. Aangenomen wordt dat er pas echt wat verandert als de verandering breed wordt gedragen, ook door mensen op de werkvloer. Dit kan worden bereikt door mensen te enthousiasmeren met een wervende toekomstvisie, het versterken van de teamspirit en door te vragen naar inbreng bij de probleemanalyse en het zoeken naar oplossingen. Tweezijdige communicatie in deze strategie is essentieel.

In de *leerstrategie* wordt bewust ruimte gegeven om van onderaf te experimenteren met vernieuwing. Vaak werken spelers bij vernieuwing samen met mensen uit andere organisaties, waardoor basisassumpties als vanzelf zichtbaar worden. De strategie voor vernieuwing van onderaf en een daaraan gekoppelde leerstrategie kan leiden tot opmerkelijke innovaties over de grenzen van de eigen organisatie heen. De leerstrategie geeft ruimte voor experimenten met nieuwe samenwerkingsvormen en werkpraktijken. Succesvolle experimenten zijn een stimulans voor verdere vernieuwing.

In een *dialogoogstrategie* komt er verandering op gang door ideeën uit te wisselen over organiseren, veranderen en innoveren. Het gaat erom vraagstukken te achterhalen en te zoeken naar nieuwe mogelijkheden. De strategie gaat ervan uit dat mensen verantwoordelijkheid willen nemen en iets tot stand willen brengen. De gedachte is ook dat mensen willen samenwerken en zich willen ontwikkelen. In dialoog proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken. Samen zoeken ze naar nieuwe mogelijkheden om hun toekomst vorm te geven.

De hiervoor beschreven zes veranderstrategieën zijn weergegeven in figuur 2.

Figuur 2. **Zes veranderstrategieën (gebaseerd op Boonstra, 2020).**

Machtsstrategie	Rationele strategie	Onderhandelstrategie	Motivatiestrategie	Leerstrategie	Dialoogstrategie
Gestuurd door top	Initiatief door top	Meerdere coalities	Leiders en volgers	Actief en reflectief	Interactief
Doelgericht	Oplossingsgericht	Resultaatgericht	Transitiegericht	Ambitiegedreven	Toekomstgericht
Positiemacht	Expertmacht	Positionele macht	Verleidingskracht	Informele kracht	Visionaire kracht
Lineair project	Lineair project	Iteratief proces	Iteratief proces	Circulair proces	Dynamisch
Macht/dwang	Overreden	Onderhandelen	Participatie	Actiegericht leren	Gezamenlijk leren
Commanderen	Overtuigen	Uitwisselen	Inspireren	Faciliteren	Dialoog

Op basis van de beschrijving van verandering in deze paragraaf zou je verwachten dat de meest passende combinatie van veranderstrategieën in een VOLCANIC-omgeving zich aan de rechterkant van het spectrum bevindt, met nadruk op een leer- en dialoogstrategie waarbij er ruimte is voor de inbreng van betrokkenen.

Leven op een vulkaan: perspectieven op veranderen

De deelnemers aan de leergang geven in hun antwoorden op de voorafgaande vragenlijst aan dat zo'n 70 procent van de bedrijven een rationele en planmatige veranderstrategie verkiest. Slechts 11 procent voldoet aan onze beschrijving van spontane en continue verandering met inbreng van betrokken, alhoewel er enig adaptief vermogen aanwezig lijkt (al dan niet uit nood geboren).

Tabel 3. **Kenmerken veranderaanpak.**

Veranderaanpak (%)				
Rationele en geplande verandering	70	19	11	Spontane en continue verandering
Standaardmanier van veranderen	49	30	21	Adaptieve veranderingen

We hebben deelnemers tijdens de leergang gevraagd om de dominante veranderstrategie binnen hun organisatie te kiezen en tevens aan te geven welke veranderstrategie naar hun idee wenselijk is in de huidige context. Uit de antwoorden van de respondenten tekent zich een herkenbaar patroon af dat aansluit bij hun antwoorden op de kenmerken van de veranderaanpak (zie tabel 4).

Tabel 4. **Huidige en gewenste veranderstrategieën.**

	Machtsstrategie (%)	Rationele strategie (%)	Onderhandelstrategie (%)	Motivatiestrategie (%)	Leerstrategie (%)	Dialogostrategie (%)
Huidig	31	34	10	13	9	3
Gewenst	5	17	6	39	23	10

Als het om de huidige veranderstrategieën gaat, bevindt 75 procent van de respondenten zich links van het spectrum en ervaren ze sturing van bovenaf op basis van rationele argumenten, feiten en cijfers; 13 procent ervaart een motivatiestrategie waarbij een aantrekkelijk toekomstbeeld wordt voorgespiegeld en mensen worden uitgenodigd mee te doen en 11 procent kent een adaptieve leerstrategie met een participatieve aanpak. Opmerkelijk is dat de gewenste veranderstrategie sterk naar rechts verschuift, waarbij 72 procent van de respondenten rechts van het spectrum zit.

We hebben in de vragenlijst de respondenten vooraf naar hun oordeel gevraagd over de gekozen verandervisie, de veranderstrategie, de betrokkenheid van spelers en realisatiekracht en in hoeverre die al dan niet adequaat zijn om bij te dragen aan het succes van de verandering. De uitkomsten staan in tabel 5.

Tabel 5. **Mate van adequaatheid van veranderaanpak.**

	Verandervisie (%)	Veranderstrategie (%)	Betrokkenheid (%)	Realisatiekracht (%)
Adequaat	15	14	20	17
Onduidelijk	21	17	15	11
Niet-adequaat	64	69	65	72

Meer dan twee derde van alle respondenten ziet de veranderaanpak als niet-adequaat en heeft geen vertrouwen in een goede afloop van de ingezette verandering. De verandervisie is te abstract en weinig motiverend, de veranderstrategie is sterk rationeel van bovenaf gestuurd met te weinig betrokkenheid van personeel en de realisatiekracht is te gering om van de verandering een succes te maken.

De onderzoeksgegevens over de veranderstrategie wijzen allemaal in eenzelfde richting: in veel bedrijven is de rationele en planmatige veranderstrategie dominant, terwijl de omgeving die mensen ervaren juist om een adaptieve aanpak vraagt. Het wekt

dan ook geen verbazing dat de meeste respondenten de aanpak als inadequaaf beschouwen en weinig vertrouwen hebben in een goede afloop. Dit roept de vraag op waarom het zo lastig is om een andere veranderaanpak te kiezen, en wat cultuur en leiderschap daarmee te maken hebben.

Organisatiecultuur in een vulkanisch landschap

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,

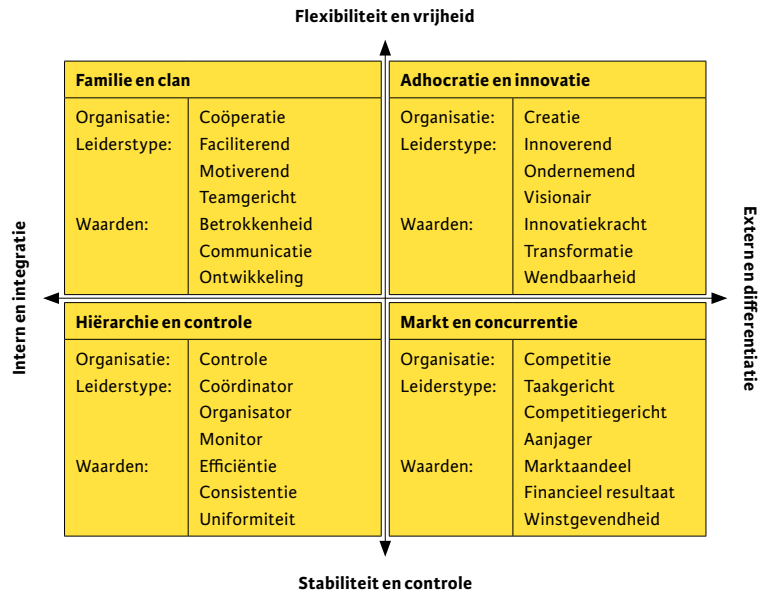
waarin mislukkingen worden gezien als kansen voor groei en verbetering. Het bevorderen van een cultuur van continu leren en verbeteren is belangrijk om ons aan te kunnen passen aan veranderende uitdagingen. Duurzame verandering omvat het inbedden van nieuw gedrag, nieuwe processen en culturele normen in de strategie, structuur en cultuur van de organisatie (Boonstra, 2014).

Organisaties hebben vaak overkoepelende en gedeelde culturele normen en waarden, met daarnaast culturele verschillen tussen afdelingen en beroepsgroepen. Deelnemers in organisaties hebben concurrerende visies over de externe en interne betekenis van de organisatie en hoe de relatie met de omgeving geduid kan worden. Culturen kunnen daarom worden gezien als concurrerende waarden die spanningen oproepen. Sommige groepen zijn meer gericht op hiërarchie en controle en andere meer op betrokkenheid en samenwerken als een familie. Weer andere groepen richten zich op het versterken van concurrentiekracht in een bepaalde markt, terwijl andere zich juist willen richten op transformatiekracht en innovatie.

In het Concurrerende Waarden Model voor organisatiecultuur van Cameron en Quin (2011) worden vier waarden onderscheiden die op gespannen voet staan met elkaar (zie figuur 3). Op basis van wat nodig is om te overleven in een VOLCANIC-omgeving zou je verwachten dat een adhocratie met een innovatieve cultuur het beste aansluit bij wat nodig is.

De dominante veranderstrategie in organisaties is nog steeds een traditioneel geplande veranderstrategie

Figuur 3. Vier organisatieculturen (gebaseerd op Cameron & Quinn, 2011).



Leven op een vulkaan: perspectieven op cultuur

We hebben deelnemers aan de leergang vooraf in de vragenlijst gevraagd naar enkele cultuurkenmerken. De eerste vraag is of de organisatie een gesloten en stabiele cultuur kent of meer een open en wendbare cultuur waarbij er ruimte is voor innovatie. De tweede vraag is of de cultuur gefragmenteerd is en afdelingen een eigen cultuur hebben, zoals vaak het geval is in functionele organisaties, of dat er gedeelde waarden en normen bestaan die het gedrag richting geven.

De meeste leiders en managers beschouwen hun organisatiecultuur als gesloten en stabiel, waarbij afdelingsculturen dominant zijn en samenwerking tussen afdelingen beperkt. Een dergelijke cultuur draagt niet bij aan een adaptieve verandering die is gebaseerd op samenspel (zie tabel 6).

Tabel 6. Kenmerken organisatiecultuur.

Organisatiecultuur (%)				
Gesloten en stabiele cultuur	60	24	16	Open en wendbare cultuur
Aparte afdelingsculturen	48	23	29	Overkoepelende organisatiecultuur

Vooraf is de deelnemers gevraagd om de Organizational Culture Assessment Inventory in te vullen. Deze vragenlijst is gebaseerd op het Concurrerende Waarden Model van Cameron en Quinn met de vier cultuurtypologieën die in figuur 3 zijn weergegeven.

Voor de beoordeling door de respondenten van de bestaande cultuur in hun organisatie scoort de hiërarchische cultuur het hoogst, gevolgd door een marktgerichte cultuur en de familiecultuur. De innovatieve cultuur scoort met 10 procent het laagst (zie tabel 7).

Tabel 7. **Huidige en gewenste organisatiecultuur.**

	Hiërarchische cultuur (%)	Familie-cultuur (%)	Marktgerichte cultuur (%)	Innovatieve cultuur (%)
Huidige cultuur	33	25	31	10
Gewenste cultuur	7	50	11	32

De uitkomsten over de huidige cultuur verbazen ons niet en zijn in lijn met de eerdere bevindingen over veranderstrategieën en de antwoorden op de vragen over organisatiecultuur. Wat ons wel verbaast, is dat de familiecultuur het hoogste scoort in de gewenste cultuur. De familiecultuur kenmerkt zich weliswaar door flexibiliteit en vrijheid, maar evenzeer door interne gerichtheid, terwijl in een vulkanisch landschap juist oog voor de externe omgeving nodig is. Nadere analyse laat zien dat mensen die een familiecultuur ervaren daar tevreden mee zijn en die cultuur graag willen behouden.

Ook vanuit een hiërarchische en marktcultuur wordt de familiecultuur als meest gewenst genoemd. Uit gesprekken met deelnemers blijkt dat de innovatieve cultuur voor de mensen in een hiërarchische cultuur wat te ver gaat. Voor mensen die een marktcultuur ervaren, lijkt de familiecultuur veiligheid te bieden bij de onstuimige druk vanuit de markt. Het wijzigen van culturele opvattingen, waarden en normen over veranderen, die aansluiten bij een VOLCANIC-omgeving, lijkt een moeizaam en vooral traag proces (Svyantek & DeShon, 1993).

Leiderschap in een vulkanisch landschap

In deze paragraaf onderzoeken we wat het betekent om op een vulkaan te leven voor de thema's leiderschap, strategieontwikkeling, besluitvorming, communicatie, innovatie en talentmanagement. Aan het einde van de 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 in verandering

Leiders en verandermanagers die als het ware leven op een vulkaan hebben adaptieve leiderschapskwaliteiten nodig. 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. 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 een gemeenschappelijke toekomst te midden van onzekerheid en complexiteit.

Dit suggereert een opvatting van leiderschap als een collectieve en gedeelde activiteit (Boonstra, 2024a). Deze vorm van leiderschap heeft oog voor strategische wendbaarheid, iteratieve besluitvorming, meervoudige communicatie, balans tussen bedrijfsidentiteit en innovatie, en aandacht voor leerprocessen en talentmanagement waarbij ideeën van jong talent serieus wordt genomen.

Strategieontwikkeling

In een VOLCANIC-omgeving wordt langetermijnplanning vrijwel zinloos, aangezien 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 onderstreept het belang van strategische wendbaarheid bij verandering. Dit omvat het vermogen om te anticiperen op mogelijke verstoringen, het monitoren van veranderingen in de externe omgeving en het dienovereenkomstig aanpassen van strategieën en tactieken 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).

Besluitvorming

Een VOLCANIC-context kan besluitvormingsprocessen vertragen, doordat 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 (Siegers, 2023).

Communicatie

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. 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).

Talentmanagement

Om voorbereid te zijn op een VOLCANIC-omgeving wordt aanbevolen om talent aan te trekken, te coachen en te behouden dat zich op zijn of haar 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 in leiders die door complexiteit kunnen navigeren, innovatie kunnen inspireren en de organisatie met veerkracht en wendbaarheid door veranderingen kunnen loodsen (Loscós, 2022; Boonstra, 2024b).

Leven op een vulkaan: perspectieven op leiderschap

Uit ons vragenlijstonderzoek voorafgaand aan de leergang wordt duidelijk dat de meeste leiders in organisaties hun bedrijfsomgeving als VOLCANIC ervaren. Hetzelfde onderzoek maakt duidelijk dat de meesten van hen niet klaar zijn om met een VOLCANIC-omgeving om te gaan.

Tabel 8. Kenmerken van leiderschap in verandering.

	%	%	%	
Leiderschap				
Klassiek top-down leiderschap	65	19	16	Participatief bottom-up leiderschap
Standaard veranderaanpak	59	25	16	Adaptieve veranderaanpak
Strategieontwikkeling				
Analyseren en doelen stellen	57	25	18	Delen van missie en waarden
Economisch-technische rationaliteit	56	27	17	Sociaal-maatschappelijke 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
Communicatie				
Managers geïnformeerd	44	21	35	Managers betrokken
Weerstand als barrière	69	18	13	Weerstand als betrokkenheid
Innovatie				
Verbetering bestaande	58	26	16	Doorbrekende vernieuwing
Lineair project met mijlpalen	47	23	31	Iteratief samenspel
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 de bij het onderzoek betrokken leiders geeft aan een klassieke top-down leiderschapsstijl te hanteren als het om organisatieverandering gaat en te kiezen voor een gestandaardiseerde veranderaanpak.

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. 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 van bovenaf 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 linear project wordt aangevlogen.

Wat betreft talentmanagement zijn vooral managers betrokken in een leidende coalitie voor de verandering, met weinig ruimte voor de inbreng van alle betrokkenen en weinig oog voor het inrichten van een gedeeld leerproces.

Discussie

Uit reflecties en gesprekken tijdens de leergang wordt door de deelnemers naar voren gebracht dat traditionele veranderaanpakken dominant zijn vanwege eerdere successen met deze aanpak door mensen die nu topposities bekleden. Een tweede belangrijke reden voor de planmatige en rationele veranderaanpak is de illusie van grip op de verandering en de beoogde resultaten. Ook speelt de druk van aandeelhouders die kortetermijnresultaten willen zien een rol, evenals de druk van vakbonden om concreet te maken wat de verandering voor het personeel betekent. Omdat de verandering vanuit de top wordt gestuurd, ervaren ze weinig ruimte om de veranderstrategie voor de gehele organisatie te wijzigen. Binnen hun eigen invloedssfeer proberen ze medewerkers wat meer te betrekken in de verandering.

De bestaande organisatiecultuur beïnvloedt de manier waarop we kijken naar verandering. Tegen onze verwachting in ziet een meerderheid van de respondenten de familiecultuur als gewenste cultuur, met een zekere mate van flexibiliteit maar evenzeer een interne focus. Deze interne gerichtheid is niet congruent met wat een VOLCANIC-omgeving vraagt. In de discussie met deelnemers tijdens de leergang komt naar voren dat mensen in een onzekere omgeving elkaar opzoeken en vooral aandacht hebben voor elkaar. Dit sluit aan bij de bevinding dat mensen die een marktgerichte cultuur en een chaotische omgeving ervaren een familiecultuur ambiëren. Het aanpassen van de organisatiecultuur aan een VOLCANIC-omgeving lijkt een moeizaam proces van kleine stapjes.

We waren verrast dat zoveel respondenten aangaven zelf een traditionele top-down leiderschapsstijl te hanteren met een klassieke strategiebenadering en een planmatige veranderaanpak. In de gesprekken hierover kwam naar voren dat de deelnemers de leiderschapsstijl adopteerden van mensen hoger in de hiërarchie en doen wat er van hen verwacht wordt. Op de strategieontwikkeling zelf hebben ze als leidinggevend niet

**Het VOLCANIC-perspectief
maakt duidelijk dat een flexibele
en adaptieve manier van organi-
satorische verandering nodig is**

veel invloed, omdat die door de top van de organisatie met de hulp van stafafdelingen of externe adviesbureaus wordt vormgegeven. Men wordt gevraagd te implementeren wat anderen hoger in de hiërarchie hebben bedacht en dat kan in hun ogen het beste vanuit een klassieke leiderschapsrol.

Een vraag is in welke mate onze steekproef representatief is. Het merendeel van de respondenten werkt in internationale en op winst gerichte bedrijven die opereren in een concurrerende markt. De uitkomsten van ons onderzoek voor maatschappelijke organisaties en overheidsinstellingen zouden anders kunnen zijn. Er kunnen op basis van ons onderzoek ook geen uitspraken worden gedaan over kleine en startende ondernemingen.

De respondenten in het onderzoek komen vooral uit Europese landen en landen in Latijns-Amerika, maar een aantal komt uit India, Arabië en het Verre Oosten. Er zijn nauwelijks respondenten uit Noord-Amerika en Australië. De ervaringen en voorkeuren van de respondenten uit de verschillende landen wijken niet significant van elkaar af, al zijn er indicaties dat respondenten uit India, Arabië en het Verre Oosten nog wat sterker kiezen voor een geplande veranderaanpak en een voorkeur hebben voor een familiecultuur met een klassieke leiderschapsstijl. We zijn nieuwsgierig naar de ervaringen van leidinggevers in Angelsaksische ondernemingen die nu niet in het onderzoek zijn vertegenwoordigd.

Ons onderzoek is interessant, omdat meer dan twaalfhonderd respondenten zijn betrokken die leiderschapsposities bekleden in ruim negenhonderd bedrijfsorganisaties in zesendertig landen. Ons onderzoek is niettemin beperkt, omdat we geen gegevens hebben over maatschappelijke organisaties en overheidsinstellingen. Ook zijn we op basis van onze data niet in staat om de huidige en gewenste aanpak van veranderprocessen te koppelen aan landenculturen. De betekenis van een VOLCANIC-omgeving voor leiderschap zou een diepgaander onderzoek verdienen, want er zijn voldoende aanwijzingen dat leiderschap in een VOLCANIC-omgeving een relevant en spannend onderzoeksveld is.

Tot besluit

Het VOLCANIC-perspectief maakt duidelijk dat een flexibele en adaptieve manier van organisatorische verandering nodig is. Organisaties moeten wendbaar zijn om effectief te kunnen reageren op plotselinge 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 zou kunnen zijn. Een reden voor deze inconsequentie zou kunnen zijn dat ze zelf beperkte speelruimte hebben en

dat hun perspectief op cultuur en leiderschap beperkt is door het dominante managementdenken. Dit roept de vraag op wat businessscholen en andere opleidingen kunnen bijdragen aan perspectieven op veranderen als adaptieve en collectieve kwaliteit en hoe deze inzichten kunnen worden gedeeld met leidinggevend en met gevestigde leiders in de top van organisaties.

Leiders die worden geconfronteerd met een turbulente en onvoorspelbare omgeving hebben baat bij handelingsperspectieven uit complexiteits- en chaostheorie en bij de reflecties en handelingspraktijken van de leiders die in het onderzoek hebben meegedaan en hun veranderaanpak deels hebben bijgesteld. In een VOLCANIC-omgeving zijn veranderingen niet langer lineair en meer constant dan ooit tevoren. Veranderen is daarbij geen eenmalige gebeurtenis, maar eerder een dynamische en evoluerende reis die voortdurende inspanningen, monitoring en aanpassing vereist.

Het gaat als leider in verandering niet om het voorspellen van de toekomst, maar vooral om het ontwikkelen van 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 en als zich plotselinge schokken voordoen. Veranderingen zijn dan een activiteit van velen en worden bij voorkeur niet eenzijdig van bovenaf gestuurd. Alle mensen waaraan leiding wordt gegeven in verandering zijn betrokkenen deelnemers die zorgen uiten, ideeën aandragen en samenwerken bij de ontwikkeling en realisatie van veranderingsinitiatieven.

Het VOLCANIC-perspectief leert ons dat veranderingen zelden op een eenvoudige manier plaatsvinden, maar zich eerder ontvouwen via een reeks onderling verbonden en soms onvoorspelbare gebeurtenissen. Het veranderen van organisaties in een onvoorspelbare, onzekere en turbulente omgeving 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 knellende organisatiecultuur te omzeilen. Het is aan leiders om deze ruimte voor vernieuwing te creëren en mensen uit te nodigen daarvan gebruik te maken. Dit verlangt van leidinggevend een open blik op wat er gaande is, het loslaten van behoeften aan sturing en controle, zelfreflectie op persoonlijke vervormingen, een meervoudige kijk op het begrijpen van problemen en een brede samenwerking bij het werken aan een waardevolle toekomst van organisaties in een VOLCANIC-omgeving. ■

Literatuur

- Bauman, Z., Bauman, I., Kociatkiewicz, J. & Kostera, M. (2015). *Management in a liquid modern world*. John Wiley & Sons.
- Beckert, J. (2010). How do fields change? The interrelations of institutions, networks, and cognition in the dynamics of markets. *Organization Studies*, 31 (5), 605-627.
- Belasen, A. & Pfefferman, N. (2024). *Brilliant leadership: unlocking the power of innovation-communication*. Pearson.
- Bennebroek Gravenhorst, K. (2002). *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering* (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering: hoe leiders in organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren*. Van Gorcum.
- Boonstra, J.J. (2020). *Veranderen als samenspel: een positieve kijk op het veranderen en vernieuwen van organisaties*. Boom.
- Boonstra, J.J. (2021). Spel, speelsheid den verandering: een speelse kijk op het veranderen van organisaties in een onzekere wereld. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 75 (1), 23-38.
- Boonstra, J.J. (2022). Zestig jaar veranderkunde: reflecties en toekomstbeelden. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (6), 5-23.
- Boonstra, J.J. (2023). Bijzondere kwaliteiten van leiders in maatschappelijke organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (4/5), 25-60.
- Boonstra, J.J. (2024a). Organization development and change: cornerstones and future perspectives. In T. Rocco, M.L. Morris, R. Poell & B. Shuck (Eds.), *Handbook for human resources development* (pp. 402-413). Sage.
- Boonstra, J.J. (2024b). 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. & Caluwé, L.C.A. de (red.) (2006). Themanummer 'Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties'. *M&O, Tijdschrift voor Management en organisatie*, 60 (3/4).
- Boonstra, J.J. & Eguiguren, M. (2023). *Allianties voor een duurzame toekomst: naar waardengedreven samenwerking tussen organisaties*. Boom.
- Boros, S. (2009). *Dynamic organizations and organizational dynamics*. Sage.
- Brunsoni, S. & Principe, A. (2013). The organization of innovation in ecosystems: problem framing, problem solving, and patterns of coupling. In R. Adner, J.E. Oxley & B.S. Silverman (Eds.), *Collaboration and competition in business ecosystems* (pp. 167-194). Emerald.
- Bulińska-Stangrecka, H., Bagińska, A. & Iddagoda, A. (2022). Organizational trust management in Industry 4.0 in a VUCA world: a comprehensive review and future research directions. In B. Akkaya, M.W. Guah, K. Jermisittiparsert, H. Bulińska-Stangrecka & Y. Kaya (Eds.), *Agile management and VUCA-RR: opportunities and threats in Industry 4.0 towards Society 5.0* (pp. 73-98). Emerald.
- Burke, W.W. (2014). Changing loosely coupled systems. *Journal of Applied Behavioral Science*, 50 (4), 423-444.
- Burnes, B. (2005). Complexity theory and organizational change. *International Journal of Management Reviews*, 7 (2), 73-90.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey Bass.
- Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos: being resilient in an uncertain world*. Medium.
- Chia, R. (1998). From complexity science to complex thinking: organization as simple location. *Organization*, 5 (3), 341-369.
- Denis, J.L., Cazale, L. & Langley, A. (1996). Leadership and strategic change under ambiguity. *Organization Studies*, 17 (4), 673-699.

- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*, 18 (1), 21-32.
- Foucault, T., Pagano, M. & Röell, A. (2013). *Market liquidity: theory, evidence, and policy*. Oxford University Press.
- Griffin, D., Shaw, P. & Stacey, R. (1998). Speaking of complexity in management theory and practice. *Organization*, 5 (3), 315-339.
- Homan, Th.H. (2024). Complexiteitsleaderschap: een nieuw perspectief op de binnenkant van leiderschap. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 77 (1/2), 4-19.
- Homan, Th.H. & Wetzels, R.A.E. (2023). *Wat nu!? Een nieuw 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.
- Kotter, J.P., Akhtar, V. & Gupta, G. (2021). *Change: how organizations achieve hard-to-imagine results in uncertain and volatile times*. Wiley.
- Loscos, F. (2022). Los 15 mayores desafíos de la gestión del talento. *Harvard Deusto Business Review*, 39 (324), 54-66.
- Salun, M. & Zaslavska, K. (2024). Strategies for resilience in a dynamic world: from VUCA to BANI. *Proceedings of Socratic Lectures*, 10, 185-189.
- Schraveling, J. (2022). Systeemdenken en systemisch leiderschap. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 76 (5/6), 24-38.
- Siegers, A. (2023). *Van gedoe naar gedragen: de Nieuwe Route als radicale omslag in democratische besluitvorming*. Boom.
- Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85 (11), 68-76.
- Svyantek, D.J. & DeShon, R.P. (1993). Organizational attractors: a chaos theory explanation of why cultural change efforts often fail. *Public Administration Quarterly*, 17 (3), 339-355.
- Taskan, B., Junça-Silva, A. & Caetano, A. (2022). Clarifying the conceptual map of VUCA: a systematic review. *International Journal of Organizational Analysis*, 30 (7), 196-217.
- Thietart, R.A. & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization science*, 6 (1), 19-31.
- Tsoukas, H. (1998). Introduction: chaos, complexity and organization theory. *Organization*, 5 (3), 291-313.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken: werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid* (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.
- Wee, E.X. & Taylor, M.S. (2018). Attention to change: a multilevel theory on the process of emergent continuous organizational change. *Journal of Applied Psychology*, 103 (1), 1-13.
- Weick, K.E. & Quinn, R.E. (2004). Organizational change and development: episodic and continuous changing. In J.J. Boonstra (Ed.), *The dynamics of organizational change and learning* (pp. 177-196). John Wiley & Sons.
- Werkman, R.A. (2006). *Werelden van verschil: hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren* (proefschrift). Universiteit van Amsterdam.



Prof. dr. J.J. Boonstra is hoogleraar organisatiedynamiek aan de ESADE Business School te Barcelona en hoogleraar organisatieverandering aan de Rotterdam Business School van de Erasmus Universiteit. Als zelfstandig adviseur begeleidt hij organisaties in veranderprocessen. E-mail: boonstra@jaapboonstra.nl.



Prof. F.M. Loscos is professor leiderschap en talentmanagement bij de ESADE Business School te Barcelona en de INCAE Business School te Costa Rica. Als zelfstandig adviseur helpt hij organisaties bij leiderschapontwikkeling en talentmanagement.

Auteurs