

BEST GELEZEN
ARTIKEL
HARVARD BUSINESS
REVIEW
JULI-AUGUSTUS
2020



LEREN VAN DE TOEKOMST

Peter Scoblic

STRATEGIE

Toen in 1973 de oliecrisis uitbrak (in Nederland bekend van de ‘autoloze zondag’) was Shell daar enigszins op voorbereid doordat het in de strategievoering had gewerkt met ‘scenarioplanning’. De huidige crisis onderstreept opnieuw hoe belangrijk het is voor organisaties om met deze en/of andere methoden van toekomstverkenning aan de slag te gaan. Onder andere de Amerikaanse kustwacht deed dit enkele jaren voor ‘9/11’.

Hoe formuleer je een strategie wanneer je wordt geconfronteerd met grote onzekerheid? Dat is de fundamentele vraag voor de leider die zich moet voorbereiden op de toekomst. Nu we midden in een wereldwijde pandemie zitten, dringt die vraag zich des te meer op.

De toekomst was ook al vóór de uitbraak van de coronacrisis behoorlijk troebel door een cocktail van ontwikkelingen: snelle technologische verandering, toegenomen economische verwevenheid, toenemende politieke instabiliteit. De onzekerheid was zo zelfs zo groot geworden dat onderzoekers diverse etiketten bedachten om het probleem in al zijn aspecten te duiden – denk aan afkortingen als VUCA (voor: vluchtigheid, onzekerheid, complexiteit en dubbelzinnigheid) en TUNA (turbulent, onzeker, nieuw en dubbelzinnig).

In reactie op de onzekerheid zochten veel leiders hun toevlucht tot de meer voorspelbare korte termijn. Uit onderzoek is echter gebleken dat met die reactie op onzekerheid miljarden dollars aan omzet worden misgelopen en miljoenen mensen onnodig zonder werk komen te zitten (Barton e.a., 2017). Begin 2020 was het gevoel van onzekerheid dermate wijdverbreid

dat veel leidinggevendenden extra gingen inzetten op efficiëntie ten koste van innovatie, en dus op het heden ten koste van de toekomst.

Toen brak de pandemie uit.

Als gevolg van de coronacrisis is de tirannie van het heden nu compleet. Veel organisaties hadden geen keus meer. Voor hen ging het er nu om te overleven. (In schuttersputjes zitten geen futuristen.) Tal van zakelijke en politieke vraagstukken vragen echter nog steeds om een vooruitziende blik. Er staat enorm veel op het spel en de beslissingen die leiders nu nemen kunnen nog jaren of zelfs decennia lang doorwerken. In de zoektocht naar een weg door de crisis moeten de huidige stappen op de een of andere manier worden gekoppeld aan toekomstige resultaten.

Hoe kunnen we dan het beste te werk gaan?

Met strategische vooruitziendheid – waarvan ik de geschiedenis, theorie en praktijk jarenlang heb onderzocht – komen we verder. Het doel daarvan is niet om de toekomst te voorspellen maar ons met creativiteit een beeld te vormen van verschillende mogelijke toekomst. Dan kunnen we beter aanvoelen wat er de

komende jaren gebeurt, daar vorm aan geven en ons eraan aanpassen. Een strategisch vooruitziende blik helpt ons niet om erachter te komen *wat* we van de toekomst moeten denken – maar *hoe* we er over moeten nadenken.

Toegegeven, uit steeds meer onderzoek is gebleken dat het wel degelijk mogelijk is om meer accurate voorspellingen te doen, zelfs op chaotische gebieden als geopolitiek. We moeten die methoden ook zoveel mogelijk gebruiken, maar op gegeven moment zitten die aan hun grens. Dan hebben we te maken met een onzekerheid in de toekomst waarvoor geen uitgangspunt in het heden kan worden gevonden. In die specifieke context helpt strategische vooruitziendheid om betere beslissingen te nemen.

De bekendste variant van strategische vooruitziendheid is scenarioplaning. Daarbij worden enkele achtereenvolgende stadia doorlopen:

- Benoem de krachten die bepalend zijn voor de toekomstige markt en bedrijfsomstandigheden
- Onderzoek hoe die drijfveren op elkaar inwerken
- Bedenk een verscheidenheid aan plausibele toekomst
- Herzie, gelet op die toekomst, de interpretaties (*mental models*) van het heden, en
- Ontwikkel aan de hand van die nieuwe interpretaties strategieën die de organisatie voorbereiden op wat de toekomst kan brengen.

Tegenwoordig wordt veel gewerkt met scenario's. Vaak voeren organisaties echter slechts één keer een scenario-exercitie uit en doen vervolgens niets met wat ze daarvan leren. Doeltreffende strategievorming in het licht van onzekerheid vraagt echter om een proces van constante toekomstverkenning. Dat proces moet het topmanagement in staat stellen om permanente maar flexibele bruggen te slaan tussen enerzijds de maatregelen die men neemt in het heden en anderzijds het denken over de toekomst. Kortom, nodig is niet alleen de verbeelding maar ook de *institutionalisering* van de verbeelding. Dat is de essentie van strategische vooruitziendheid.

DE GRENZEN VAN DE ERVARING

Onzekerheid ontstaat wanneer het heden in niets lijkt op wat we eerder hebben meegemaakt. Wanneer we voor een actuele situatie geen historische vergelijking hebben, kunnen we ons moeilijk voorstellen hoe ze in de toekomst zal uitpakken.

Bekend is de stelling van de econoom Frank Knight dat onzekerheid het beste kan worden begrepen door die te contrasteren met risico. In een risicosituatie, schreef Knight, kunnen we de waarschijnlijkheid van bepaalde uitkomsten berekenen omdat we eerder al veel vergelijkbare situaties hebben meegemaakt. (Een levensverzekeringsmaatschappij heeft bijvoorbeeld gegevens over een afdoende aantal 45-jarige, niet-rokende blanke mannen om de levensverwachting van één van hen te kunnen inschatten.) In een onzekere situatie – en daar heb je het volgens Knight bij de meeste zakelijke beslissingen over – kunnen we alleen maar raden wat er zou kunnen gebeuren.

We hebben namelijk niet de ervaring op grond waarvan we de meest waarschijnlijke uitkomst kunnen inschatten. Wat heet – we kunnen ons misschien niet eens een beeld vormen van alle verschillende mogelijke uitkomsten.

In dergelijke situaties is het oordeel volgens Knight cruciaal.

Een manager met een goed oordelend vermogen kan ook bij gebrek aan referentiepunten met succes een koers door de onzekerheid heen uitzetten. Helaas had Knight geen idee hoe je aan een goed oordeel komt. Hij noemde het een 'ondoorgroendelijk mysterie'.

De tegenstrijdigheid hierbij is natuurlijk dat een goed oordeel volgens de klassieke opvatting voor een groot deel is gebaseerd op ervaring (Likierman, 2020). In veel onzekere situaties zoeken managers hun heil bij de historische analogie om te anticiperen op de toekomst (Gavetti & Rivkin, 2005). Daarom gebruiken business-schools ook casussen in hun onderwijs: de gedachte is dat studenten veel sneller dan normaal mogelijk zou zijn hun oordeelsvermogen ontwikkelen wanneer zij bekend raken met allerlei analogieën.

Waar Knight echter op wees, was dat onzekerheid

DE CORONACRISIS
MAAKT DUIDELIJK
HOE SNEL EN
ONVOORSPELBAAR
DE OMGEVING KAN
VERANDEREN

wordt gekenmerkt door iets dat nieuw is. Daar is per definitie geen precedent voor. Wanneer het heden niet of nauwelijks op het verleden lijkt, heeft het weinig zin om terug te kijken in de tijd voor aanwijzingen over de toekomst. In tijden van onzekerheid lopen we tegen de grenzen van de ervaring aan en moeten we dus op een andere manier tot een oordeel komen. Dan hebben we het over strategische vooruitziendheid.

'VREEMDE HULPMIDDELEN BIJ HET DENKEN'

In de Verenigde Staten is de strategische vooruitziendheid terug te voeren op de RAND Corporation, een denktank die na de Tweede Wereldoorlog werd opgericht door de Amerikaanse luchtmacht. In plaats van het mysterie van het oordeel te ontrafelen, hoopten de onderzoekers bij RAND dat de 'rationele' instrumenten van de kwantitatieve analyse konden helpen bij de strategievorming. Gezien de militaire eisen van de naoorlogse wereld konden ze er echter niet omheen dat de aard van de oorlogsvoering fundamenteel was veranderd door de introductie van kernwapens. Twee landen, de Verenigde Staten en de Sovjetunie, hadden de capaciteit ontwikkeld om elkaar als functionerende beschavingen te vernietigen. Er was echter nog nooit een kernoorlog geweest. Niemand wist dus hoe die het beste kon worden gevoerd (of vermeden).

Bij RAND werkte de wiskundige Herman Kahn, een analist die zich zo verknudelde over een potentiële apocalyps dat hij (mede) model kwam te staan stond voor het personage van Dr. Strangelove in de gelijknamige film¹ van Stanley Kubrick. Kahn beseftte dat militaire strategen in het atoomtijdperk werden geconfronteerd met een ongekende mate van onzekerheid. 'Omdat we geen enkele ervaring hebben (en hopelijk ook nooit krijgen) die ook maar enigszins lijkt op een kernoorlog,' schreef hij, 'kunnen we het er ook niet over hebben onder verwijzing naar analogieën uit de geschiedenis.'

Hoe moesten militaire strategen dan, zo vroeg Kahn zich af, het oordeel ontwikkelen waarmee ze beslissin-

gen konden nemen over een onzekere toekomst? Het was dezelfde vraag die Knight zich ook had gesteld. In tegenstelling tot Knight had Kahn echter een antwoord: 'ersatz-ervaring' [vervangende ervaring]. De strateeg had 'vreemde hulpmiddelen bij het denken' nodig, aldus Kahn: allerlei verschillende denkbeeldige toekomst die konden worden ontwikkeld met behulp van simulaties, zoals oorlogsspellen (*war games*) en scenario's.

In 1961 vertrok Kahn bij RAND om te helpen bij de oprichting van het Hudson Instituut, waar hij uiteindelijk zijn ideeën deelde met Pierre Wack, een directeur bij Koninklijke Shell. Zoals bekend paste Wack de ideeën van Kahn begin jaren zeventig toe op het bedrijfsleven. In die tijd begonnen de olie-rijke landen van het Midden-Oosten een factor van betekenis te worden op het wereldtoneel. Wack ontwikkelde voor Shell scenario's om het concern in staat te stellen zich voor te bereiden op wat die ontwikkeling teweeg zou kunnen brengen. Vervolgens wist Shell de oliecrisis van 1973, veroorzaakt door het olie-embargo van de OPEC, veel beter te doorstaan dan haar concurrenten. (In 1985 beschreef Wack de scenarioplan-ning van Shell in twee artikelen voor de *Harvard Business Review*; zie de literatuurlijst.)

De toekomstverkenningen bij Shell markeerden het ontstaan van scenarioplan-ning als strategisch instrument voor managers in het bedrijfsleven. In de jaren daarna verfijnden Wacks opvolgers bij het concern zijn methode en werden sommige scenarioplanners van Shell toonaangevend in de theorie en praktijk van de discipline. Van de organisaties die in de afgelopen decennia aan scenarioplan-ning hebben gedaan, hebben er echter maar weinig deze discipline geïnstitutionaliseerd als onderdeel van een bredere inspanning om strategische vooruitziendheid te ontwikkelen.

Een van de uitzonderingen daarop is de Amerikaanse kustwacht, waar scenarioplan-ning naar eigen zeggen deel uitmaakt van een 'cyclus van strategische vernieuwing'. Als zodanig biedt de kustwacht een voorbeeld waar veel organisaties van kunnen leren.

DOELTREFFENDE STRATEGIEVORMING IN HET LICHT VAN ONZEKERHEID VRAAGT OM DOORLOPENDE VERKENNING

Is de ervaring van de kustwacht wel relevant voor het bedrijfsleven? Jawel, dat is ze. Sterker nog, de kustwacht is zelfs een cruciaal praktijkvoorbeeld, een ‘*crucial-case test*’ zoals sociale wetenschappers dat noemen. Omdat de kustwacht deel uitmaakt van het militaire apparaat heeft de organisatie minder flexibiliteit dan de meeste particuliere bedrijven: haar opdracht is vastgelegd in de wet en het budget wordt bepaald door het parlement. Bovendien heeft de kustwacht lange tijd dagelijks moeten reageren op allerlei onverwachte situaties – van schepen in nood tot drugsmokkel. Daardoor was de organisatie bijna uitsluitend gericht op de korte termijn; de ruimte om een strategie voor de lange termijn uit te stippelen was beperkt. Toch wist de kustwacht de afgelopen jaren haar voordeel te doen met scenarioplanning en zich voortdurend te heroriënteren op de toekomst. Daardoor kon ze reageren op grote veranderingen, zoals de nasleep van de terroristische aanslagen van 11 september 2001, en zich eraan aanpassen.

TOEKOMSTBESTENDIGHEID VOOR DE AMERIKAANSE KUSTWACHT

Op die tragische ochtend van 11 september 2001 zaten honderdduizenden mensen vast in het zuiden van Manhattan en probeerden te ontsnappen aan het inferno van het ingestorte World Trade Center. Sommigen vluchtten te voet in noordelijke richting of liepen de (voor voertuigen afgesloten) bruggen over. Voor velen bood het water echter de beste vluchtroute: urenlang bracht een geïmproviseerde vloot van veerboten, sleepboten, particuliere vaartuigen en brand- en politieboden groepjes mensen over het water in veiligheid.

Veel van die boten deden dat op eigen initiatief, maar de evacuatie werd grotendeels geleid door de kustwacht. Die had om te beginnen ‘alle beschikbare boten’ opgeroepen om te komen helpen en vervolgens de chaotische evacuatie met een opmerkelijke kalmte, creativiteit en

efficiëntie gecoördineerd. De hele operatie deed velen denken aan de legendarische evacuatie van geallieerde troepen uit Duinkerken in 1940.

Dat de kustwacht zo doeltreffend reageerde was geen verrassing. De organisatie voert haar uiteenlopende pakket aan verantwoordelijkheden – variërend van zoek- en reddingsacties tot milieubescherming en havenveiligheid – uit onder het motto *Semper paratus*, ofwel ‘Altijd paraat’. De dienst is trots op haar vermogen om op noodsituaties te reageren. In de woorden van een gepensioneerd kapitein die ik sprak: ‘Het gaat er uiteindelijk om dat we meteen in actie komen zodra het alarm afgaat.’

De aanslagen van 11 september 2001 brachten voor de kustwacht echter veel meer veranderingen met zich mee dan enkel die evacuatie-operatie op de dag zelf. Haar missie werd snel uitgebreid. Binnen een dag moesten de veiligheidsmaatregelen in de havens drastisch worden opgevoerd. Toezien op de veiligheid in de havens vertegenwoordigde tot dan toe één à twee procent van het werk van de kustwacht. Dit liep nu snel op tot vijftig à zestig procent. In maart 2003 werd de kustwacht geïntegreerd in het nieuwe ministerie van Binnenlandse Veiligheid (*Homeland Security*). Diezelfde maand kreeg de organisatie de opdracht om in Irak, waar de Amerikanen en hun bondgenoten waren binnengevallen, alle havens en waterwegen te beveiligen. In de daaropvolgende jaren verdubbelde het budget van de dienst en nam het personeelsbestand fors toe. Voor de kustwacht was een nieuwe toekomst aangebroken.

ZONDER ANALOGIEËN MET HET VERLEDEN WORDT HET LASTIG ZICH EEN VOORSTELLING TE MAKEN VAN DE TOEKOMST

De organisatie wist er allemaal flexibel op te reageren, en dat kwam ten dele doordat er eind jaren negentig een scenario-planningsoefening was uitgevoerd onder de naam *Project Long View* [project lange vooruitblik]. Die exercitie had tot doel gehad om de organisatie voor te bereiden op ‘een verrassend complexe toekomstige operationele omgeving gekenmerkt door nieuwe of onbekende bedreigingen van de veiligheid’. *Project Long View* moest de kustwacht in feite toekomstbestendig maken.

Het project liep in eerste instantie in 1998 en 1999. Vervolgens werd het in 2003 in reactie op de gebeurtenissen van 11 september 2001 omgedoopt tot het vierjaarlijks uit te voeren *Project Evergreen*. Sindsdien moet *Project Evergreen* de leiders van de kustwacht helpen strategisch te denken en te handelen.

EEN STERKE STRATEGIE VOOR ONGEACHT WELKE TOEKOMST

Toen de kustwacht besloot *Long View* te lanceren, nam de dienst het in scenarioplanning gespecialiseerde adviesbureau Futures Strategy Group (FSG) in de arm. FSG stelt dat er bij onzekerheid niets te voorspellen valt maar dat het erom gaat te anticiperen – en dat de besluitvorming wordt bevorderd door met verbeelding en op een diepgaande manier plausibele toekomsten te verkennen.

Samen met FSG identificeerde de kustwacht vier krachten voor verandering die de toekomst van de kustwacht sterk zouden kunnen beïnvloeden: de rol van de federale overheid, de kracht van de Amerikaanse economie, de ernst van bedreigingen voor de Amerikaanse samenleving en de vraag naar maritieme diensten. Die vier krachten werden onderzocht, waarbij zo'n twintig jaar vooruit werd gekeken. Daarop werden zestien mogelijke 'verre-toekomstwerelden' geformuleerd waarin de kustwacht wellicht zou moeten opereren. Van die zestien mogelijke toekomsten selecteerde de leiding er vijf die zoveel mogelijk van elkaar verschilden maar toch aannemelijk waren. Die vertegenwoordigden daarmee de totale bandbreedte aan omgevingen waarmee de dienst te maken zou kunnen krijgen. Vervolgens stelde FSG gedetailleerde beschrijvingen op van die toekomsten en de fictieve gebeurtenissen die er mogelijksterwijs toe zouden hebben geleid.

Elke toekomstige wereld kreeg een naam die de essentie ervan moest weergeven. Het scenario 'Taking on Water' [lekke boot] beschreef een toekomst waarin de Amerikaanse economie slecht draaide en het mi-

lieu zwaar was aangetast. In 'Pax Americana' moesten de Verenigde Staten machteloos toezien hoe de wereld werd gedomineerd door politieke instabiliteit en economische catastrofe. In het toekomstbeeld 'Planet Enterprise' domineerden gigantische transnationale bedrijven. In 'Pan-American Highway' stonden regionale handelsblokken rond de dollar en de euro centraal. Het scenario 'Amerika op de Balkan', ten slotte, waarschuwde met vooruitziende blik voor een verdeelde wereld waarin 'het terrorisme angstaanjagend vaak en steeds dichterbij huis toeslaat'.

Aan de hand van die scenario's organiseerde de kustwacht een driedaagse workshop gefaciliteerd door FSG. Er werden teams van burgers en officieren geformeerd die ieder een toekomstige wereld kregen toegewezen. Elk team moest voor de eigen toekomstige wereld strategieën bedenken waarmee de kustwacht effectief in die wereld zou kunnen opereren. Aan het einde van de workshop vergeleken de teams hun aantekeningen. Strategieën die steeds opnieuw, in verschillende teams, werden benoemd, werden beschouwd als 'sterk'. In hun eindrapport benoemden de organisatoren van *Long View* tien van deze strategieën. Eén ervan was om een meer uniforme commandostructuur in te richten in de organisatie. Een andere mogelijke strategie was om een flexibeler personeelsysteem op te zetten. Van een geheel ander kaliber was een strategie die 'full maritime domain awareness' werd genoemd [volledig bewustzijn van het maritieme domein] – ofwel, in de definitie van de kustwacht, 'het

vermogen om elk schip of vliegtuig dat zich in het Amerikaanse maritieme domein begeeft meteen (*real time*) te signaleren, op de voet te volgen en te identificeren'. Volgens de organisatoren van *Long View* zouden al deze strategieën de kustwacht helpen om haar missie uit te voeren, ongeacht wat de toekomst zou brengen.

De geformuleerde strategieën waren lang niet allemaal nieuw. Door de *Long View*-exercitie gingen de deelnemers er echter op nieuwe manieren over nadenken. Dat zou cruciaal blijken te zijn in de wereld van na 11 september 2001. In essen-

IN DE BESTE SCENARIOPLANNING WORDT GEWERKT MET EEN UITGESPROKEN NON-LINEAIRE BENADERING VAN DE TIJD

tie betekende *Long View* dat de kustwacht strategieën testte onder verschillende plausibele toekomsten, de nadruk legde op bij uitstek veelbelovende strategieën, en de leiding bekend maakte met die strategieën. Hierdoor kon de organisatie na de aanvallen van 11 september 2001, toen haar missie drastisch veranderde, snel reageren.

Het was niet eenvoudig om *Long View* uit te voeren en *Evergreen* in te richten als een doorlopend proces. Er was bijzonder sterk leiderschap voor nodig, vooral van de admiraals James Loy en Thad Allen (Berinato, 2010). Ook de uitvoering van de ideeën verliep niet zonder slag of stoot; met strategische vooruitziendheid heb je nog niet meteen strategische uitvoering. Toen het programma echter eenmaal stond, kwam de vaart erin – mede dankzij de inzet van een groeiend kader van oud-medewerkers die beseften dat een dynamische koppeling tussen het heden en de toekomst belangrijk was. De kustwacht had de verbeelding geïnstitutionaliseerd.

VERKENNING BEVORDERT DE ACTUELE BEDRIJFSVOERING

Long View en *Evergreen* waren niet bedoeld om de hele organisatie te laten overschakelen van operationele bedrijfsvoering op strategievorming, noch om de kustwacht vooral te oriënteren op de lange termijn. Het ging er vooral om dat de mensen nadachten over de toekomst op een manier die hen meer inzicht gaf in de lopende bedrijfsvoering, zodat ze die konden verbeteren.

Dat was geen geringe uitdaging. Managementonderzoekers wijzen er al lang op dat organisaties die willen overleven en goed willen presteren zowel bestaande competenties moeten benutten als nieuwe competenties moeten verkennen. Ze moeten, met andere woorden, ‘tweehandig’ (*ambidextrous*) zijn (O'Reilly & Tushman, 2004).

Het probleem is dat deze twee vereisten met elkaar concurreren om middelen en vragen om verschillende manieren van denken en verschillende organisatie-

structuren. Als je het ene doet, wordt het lastiger ook het andere te doen. Tweehandigheid vereist dat managers deze paradox op de een of andere manier oplossen.

Het project *Long View* en het programma *Evergreen* hielpen de leiders van de kustwacht om dat te doen. De dagelijkse inzet van de kustwacht werd op geen enkele manier ondermijnd door de scenarioplanning – integendeel, die werd er eerder door versterkt. Verkenning kwam de actuele dagelijkse praktijk ten goede.

De leden van de kustwacht die ik voor mijn onderzoek interviewde vertelden dat *Long View* en *Evergreen* op verschillende manieren bijdroegen aan de doorlopende uitvoeringspraktijk. Op het meest expliciete niveau leidde de scenarioplanning ertoe dat strategieën werden benoemd die de kustwacht vervolgens toepaste. Neem bijvoorbeeld de strategie van maritiem-domeinbewustzijn. De scenario's maakten voor de leiding van de kustwacht duidelijk dat de dienst in iedere plausibele toekomst elk schip in de Amerikaanse wateren wilde kunnen identificeren en volgen. Dit lijkt misschien vanzelfsprekend, maar in de jaren negentig kon de kustwacht dit niet. 'Een schip kon tien of zelfs drie mijl van de kust zitten zonder dat wij het in de gaten hadden,' vertelde een gepensioneerde admiraal mij. Dat kwam onder andere doordat de agent-schappen van de Amerikaanse federale overheid geen geïntegreerd systeem hadden voor het verzamelen en verspreiden van informatie.

De kustwacht beschikte niet over de organisatorische en technologische infrastructuur om meteen een 'volledig maritiem bewustzijn' te creëren. *Long View* zorgde echter voor een consensus over de waarde ervan in het topmanagement, en dat hielp na de elfde september 2001 om het concept sneller door te voeren. De officier (met de rang van kapitein) die *Evergreen* managede,

leidde zelfs de gezamenlijke inzet van de verschillende agentschappen van de federale overheid om te komen tot de eerste Nationale Strategie voor Maritieme Beveiliging. Die strategie leidde vervolgens tot de ontwikkeling van een landelijk automatisch identificatiesysteem, een soort transpondersysteem voor schepen.

PROJECT LONG VIEW MOEST DE KUSTWACHT TOEKOMSTBESTENDIG MAKEN

Met de strategieën die voortkwamen uit de scenarioplanning konden de medewerkers die hadden deelgenomen aan de exercitie ook handelen vanuit een groter bewustzijn van de toekomstige behoeften van de dienst. In de eerste versie van *Evergreen* werd bijvoorbeeld het belang van strategische samenwerkingsverbanden in binnen- en buitenland benadrukt. Met dit in het achterhoofd besloot een hooggeplaatste leider bij de kustwacht om proactief in te spelen op mogelijke dreigingen in de Stille Oceaan: door te gaan werken aan bilaterale betrekkingen met eilandstaten in het gebied; door informatie te delen, patrouilles te coördineren en gezamenlijke oefeningen te houden met tegenhangers in China, Rusland, Canada, Zuid-Korea en Japan; en door te zoeken naar mogelijkheden om nauwer samen te werken met andere Amerikaanse agentschappen, van de FBI tot het Nationaal Oceanisch en Atmosferisch Bestuur.

In de meest elementaire zin hebben het project *Long View* en het programma *Evergreen* er simpelweg voor gezorgd dat de mensen bij de kustwacht meer zijn gaan nadenken over de toekomst. De hoogste officier van de kustwachtreserve² beschreef hoe zijn denken door *Evergreen* was veranderd. Hij haalde daarbij een gesprek aan dat hij had gehad met een collega: ‘We spraken elkaar vanochtend in mijn werkkamer en vroegen ons af hoe de kustwachtreserve er over vijftientig jaar uit zou zien.’ Voordat hij had deelgenomen aan *Evergreen*, zei hij, ‘kwam het niet in me op om zo te denken.’

Het meest interessant is misschien nog wel dat de deelnemers aan *Long View* en *Evergreen* begonnen in te zien dat de eisen van het verleden niet haaks stonden op die van de toekomst maar elkaar aanvulden. Door de oefeningen gingen de deelnemers anders nadenken over de tijd. Dit is belangrijk om de veronderstelde paradox tussen verkennen (exploratie) en de dagelijkse bedrijfsvoering (exploitatie) te kunnen oplossen.

Mensen zijn geneigd om de tijd op te vatten als iets lineairs dat zich slechts in één richting begeeft – als een beweging van het verleden naar het heden en naar de toekomst die bestaat uit allemaal aparte momenten. We herinneren ons gisteren; we beleven vandaag; we anticiperen op morgen. In de beste scenarioplanning wordt echter een uitgesproken non-lineaire op-

vatting van tijd gehanteerd. Dat is wat in *Long View* en *Evergreen* werd gedaan:

- De huidige trends werden in kaart gebracht
- Er werd een sprong van vele jaren in de toekomst gemaakt
- De door de trends geschapen aannemelijke werelden in die toekomst werden beschreven
- Terug naar het heden werkend werden verhalen ontwikkeld om te beschrijven hoe die toekomstige werelden waren ontstaan
- Vervolgens werden, opnieuw vooruitblikkend, sterke strategieën ontwikkeld.

In dit model draait de tijd rond in een voortdurend evoluerende feedback-cyclus tussen heden en toekomst. De tijd is als het ware een lus.

Toen de deelnemers aan de scenarioplanning bij de kustwacht eenmaal op die manier naar het tijdsaspect keken, begrepen ze dat het denken over de toekomst een essentieel onderdeel was van hun handelen in het heden. De scenario's boden hen een structuur die hen beter in staat stelde om ondanks de enorme onzekerheid strategisch te denken. Het werd duidelijk dat de mensen van de kustwacht in hun besluitvorming niet alleen moesten leren van de ervaringen uit het verleden, maar ook van de toekomstbeelden.

WOORDENLIJST TOEKOMSTVERKENNING

Om de onzekerheid van de toekomst in goede banen te leiden, zijn veel instrumenten nodig. Sommige daarvan hebben vergelijkbare of zelfs overlap-pende functies. Om de verwarring weg te nemen, volgt hier een korte handleiding.

‘*Backcasting*’ houdt in dat men vanuit een bepaalde toekomst als het ware ‘terug redeneert’ om in het heden de oorsprong van die toekomst te zoeken. Deze methode wordt meestal gebruikt om een pad naar een gewenste toekomst te vinden. Ze kan echter ook worden gebruikt om te voorkomen dat er stappen worden gezet naar een ongewenste toekomst. Met een ‘*pre-mortem*’, ofwel ‘sectie vooraf’, bijvoorbeeld, wordt gezocht naar de oorzaken van een mogelijk falen in de toekomst.

‘Contingency planning’ – planning voor wat zou kunnen gebeuren – helpt bij de besluitvorming doordat men zich voorbereidt op specifieke gebeurtenissen die mogelijk of zelfs waarschijnlijk worden geacht. Een ‘contingency plan’ biedt als het ware een draaiboek voor noodsituaties.

Met *crisis-simulaties* en ‘droogzwemmen’ wordt gereageerd op specifieke scenario’s en worden vervolgens de eigen acties geanalyseerd. Dit helpt mensen om zich voor te bereiden op concrete situaties in de praktijk. Het verschil met oorlogsspellen (*war games*) is dat in dit geval wordt gekeken naar één specifieke mogelijke toekomst in plaats van een reeks van plausibele toekomst.

Prognosticeren (forecasting) houdt in dat er waarschijnlijke voorspellingen over de toekomst worden ontwikkeld. Daarom maken de beoefenaars van strategische vooruitziendheid er veelal juist geen gebruik van. Ook deze methode kan de strateeg echter helpen omgaan met onzekerheid, namelijk door een kwantitatieve invalshoek toe te voegen aan de kwalitatieve methoden die bijvoorbeeld scenario-planners het liefst toepassen. De beste aanpak is als volgt: voorspel wat je kunt voorspellen; verbeeld je wat je niet kunt voorspellen; en ontwikkel het oordeel om die twee van elkaar te onderscheiden.

Bij *horizonscanning* zoeken de deelnemers naar ‘zwakke signalen’ van verandering in het heden om te zien hoe die zich ontwikkelen en wat de invloed ervan kan zijn. Deze benadering gaat uit van de notie dat de toekomst vaak voor het eerst in beeld komt op plekken waar de meeste mensen niet op bedacht zijn, zoals specialistische wetenschappelijke tijdschriften.

Bij *scenario-planning* wordt gebruik gemaakt van verhalen over verschillende alternatieve toestanden om aannames ter discussie te stellen en de perceptie van het heden te herzien. Dit is geen poging om de toekomst te voorspellen; het gaat er vooral om inspiratie op te doen voor de strategievorming door plausibele toestanden te verkennen.

Bij *trendanalyse* wordt nagedacht over de potentiële invloed van reeds zichtbare veranderingspatronen. Een gestructureerde aanpak daarvoor die veel wordt gebruikt is het STEEP-raamwerk. Daarbij worden de veranderingspatronen verdeeld in vijf categorieën: sociaal, technologisch, economisch, ecologisch en politiek.

AAN DE SLAG

Voor wie er niet bekend mee is, kan de gedachte om een scenario-oefening te organiseren nogal intimiderend zijn. Om diverse redenen is het een goed idee om het hele proces te laten begeleiden door een specialist of specialistisch bureau in scenario-planning. Ongeacht wie het proces leidt moeten managers echter de volgende belangrijke richtlijnen volgen:

Nodig de juiste mensen uit om deel te nemen

Een van de belangrijkste doelen van een scenario-oefening is om ter discussie te stellen hoe het gaat met de wereld. Om de voorwaarden voor succes te creëren, moeten deelnemers met sterk verschillende rollen in de organisatie, standpunten en persoonlijke ervaringen bij elkaar worden gebracht. Ook zijn mensen nodig die vertegenwoordigen wat Kees van der Heijden, een van de opvolgers van Wack bij Shell, beschrijft als de drie ‘krachten’ die nodig zijn voor een effectief gesprek over strategie: de kracht om waar te nemen, de kracht om te denken en de kracht om te handelen.

Benoem veronderstellingen, stuwende factoren en onzekerheden

Het is belangrijk om expliciet te benoemen welke aannames ten grondslag liggen aan de huidige strategie en wat voor de toekomst wordt verwacht van de uitvoering van de strategie. Daarmee is het eerste toekomstscenario geformuleerd. Dit is echter slechts een van vele mogelijke toestanden; onderzocht moet worden welke aannames wellicht opnieuw onder de loep moeten worden genomen. Rafael Ramirez, die het *Oxford Scenarios Programme* leidt, adviseert om hierbij de *transactionele actoren*, die men kan beïnvloeden of controleren, te onderscheiden van de omgevingsfactoren, waar men geen

invloed op heeft. Op welke verschillende manieren kunnen die twee aspecten in elkaar grijpen en daarmee verschillende mogelijke toekomsten doen ontstaan?

Maak voorstellingen van aannemelijke maar drastisch verschillende toekomsten

Dit is wellicht het moeilijkste deel van de oefening, vooral voor diegenen die gewend zijn om sterk analytisch te denken. Dwing jezelf om je voor te stellen hoe de toekomst er over vijf, tien of zelfs twintig jaar zal uitzien zonder simpelweg de huidige trends te extrapoleren. Dit vereist een hoge mate van creativiteit. Ook komt er oordelend vermogen bij kijken, wat onvermijdelijk subjectief is. Want, zoals het bij de Amerikaanse kustwacht werd geformuleerd: scenario's die tegen de grens van het realistisch voorspelbare aan zitten, moeten worden onderscheiden van scenario's die over die grens heen gaan. Een goed begeleider kan zowel de verbeeldingskracht stimuleren als die binnen de grenzen van de realiteit houden.

Beleef de toekomst

Scenarioplanning werkt het beste wanneer men zich erin wentelt, als het ware. Door 'objecten uit de toekomst' te maken, zoals fictieve krantenartikelen of zelfs videoclip, kan het denken over de omgeving vaak worden uitgedaagd. Ook is het een goed idee om de deelnemers aan de exercitie uit hun normale hedendaagse wereld te halen: organiseer de workshops daarom 'op de hei' en vraag de deelnemers hun telefoons niet te gebruiken.

Selecteer strategieën die nuttig zullen zijn in verscheidene mogelijke toekomsten

Stel voor iedere benoemde toekomstige wereld een team samen dat zich in die toekomst moet 'begeven' met de volgende vraag: wat moeten we *nu* doen om als organisatie in die specifieke toekomst beter te kunnen functioneren? Creëer een sfeer waarin zelfs jonge deelnemers zonder aarzeling ideeën kunnen aandragen. Hebben de teams hun strategieën eenmaal ont-

wikkeld, laat hen dan gezamenlijk hun aantekeningen doornemen. Selecteer de vaker genoemde ideeën en formuleer plannen en investeringen die in allerlei verschillende toekomsten zinvol zijn.

Voer de strategieën uit

Dit advies klinkt misschien als een open deur, maar hier gaat het bij meeste bedrijven mis. Voor scenarioplanning ten behoeve van de strategievorming zijn niet veel middelen nodig. Om die strategieën vervolgens ook uit te voeren, zal het management er echter met overtuiging de schouders onder moeten zetten. Het gaat erom de strategische vooruitziendheid te koppelen aan de actuele praktijk. Daarvoor zou de leiding een formeel systeem moeten opzetten waarbij managers worden gedwongen om uit te leggen hoe hun

plannen inspelen op de nieuwe strategieën. Nu zal niet elk initiatief voortvloeien uit een vooruitziende blik. Scenario-oefeningen kunnen echter op verschillende manieren waardevol zijn. Ten eerste bieden ze de deelnemers aan de exercities een gemeenschappelijke taal om over de toekomst te praten. Ten tweede kunnen ze in de organisatie draagvlak doen ontstaan voor een idee; dat kan dan sneller in praktijk worden gebracht zodra de behoefte daartoe wordt gevoeld. Ten slotte kunnen deelnemers aan scenarioplanning in ieder geval in hun eigen bedrijfsonderdeel aan de slag gaan met de nieuwe inzichten in het geval dat de organisatie als geheel heden en toekomst niet zo sterk met elkaar in verband brengt als wenselijk zou zijn.

Voer het proces in

Uiteindelijk zijn scenario-oefeningen het meest waardevol in een iteratieve cyclus. Met andere woorden, een proces waarmee de organisatie voortdurend naar de toekomst kijkt en tegelijkertijd het heden in het oog houdt, en vice versa. Met deze 'tweehandigheid' (ambidexteriteit) kan een organisatie optimaal functioneren wanneer ze de wind in de rug heeft. Is dat laatste niet het geval en zit de organisatie in zwaar weer, dan is die 'tweehandigheid' essentieel om te kunnen

DE ESSENTIE VAN
STRATEGISCHE
VOORUITZIENDHEID
IS NIET ALLEEN
VERBEELDING MAAR DE
INSTITUTIONALISERING
ERVAN

overleven. Door steeds heen en weer te schakelen ‘in de lus’ tussen het heden en verscheidene denkbeeldige toekomsten kunnen strategieën voortdurend worden aangepast en geactualiseerd.

CONCLUSIE

Het vermogen van een organisatie om de strategie voortdurend aan te passen en te actualiseren is van doorslaggevend belang. Zoals de huidige pandemie wel duidelijk heeft gemaakt, kunnen behoeften en veronderstellingen snel en op onvoorspelbare wijze veranderen. Je voorbereiden op de toekomst betekent dat je voortdurend je denken opnieuw overziet. Strategische vooruitziendheid – het vermogen om te voelen, vorm te geven en zich aan te passen aan wat er gebeurt – vereist een iteratieve verkenning, hetzij door middel van scenarioplanning, hetzij door middel van een andere methode (zie kader ‘Woordenlijst toekomstverkenning’). Alleen door het proces van verbeelding te institutionaliseren kan een organisatie een voortdurend ‘geven en nemen’ tussen het heden en de toekomst tot stand brengen. Indien op een dergelijke dynamische manier ingevuld, maken scenarioplanning en andere instrumenten voor strategische vooruitziendheid het mogelijk om het voortdurend veranderende landschap in kaart te brengen.

Strategische vooruitziendheid stelt organisaties vanzelfsprekend ook in staat om kansen te signaleren en versterkt het vermogen om die te pakken. Organisaties bereiden zich niet alleen voor op de toekomst – ze *maken* de toekomst. In onzekerheid schuilt een groot potentieel voor ondernemerschap. Zoals Pierre Wack het ooit formuleerde in de *Harvard Business Review* (1985): ‘Juist in dergelijke situaties – en niet in stabiele tijden – liggen de ware kansen om met strategie concurrentievoordeel te behalen.’

Het vergt moed om zich te verzetten tegen de tirannie van het heden en te investeren in verbeelding. Met strategische vooruitziendheid kan het – allebei. Strategische vooruitziendheid kan voor leiders ook bepalen hoe zij de geschiedenis in gaan. Leiders worden immers niet alleen beoordeeld op wat ze vandaag doen, maar ook op de koers die zij uitstippelen naar morgen.

Noten

1. De volledige titel van de film luidt: *Dr. Strangelove or: How I Learned to Stop Worrying and Love the Bomb* (noot vert.).
2. De master chief petty officer (mcpo).

Literatuur

- Barton, D., J. Manyika & S.K. Williamson (2017). Finally, Evidence That Managing for the Long Term Pays Off. *Harvard Business Review*, februari.
- Berinato, S. (2010). You Have to Lead from Everywhere. *Harvard Business Review*, 88/11, November.
- Gavetti, G. & J.W. Rivkin (2005). How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy. *Harvard Business Review*, 83/4, april.
- Likierman, A. (2020). The Elements of Good Judgment. *Harvard Business Review*, 98/1-2, jan-feb.
- O'Reilly III, C.A. & M.L. Tushman (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82/4, april.
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. *Harvard Business Review*, 63/9, september.
- Wack, P. (1985). Scenarios: Shooting the Rapids. *Harvard Business Review*, 63/11, november.

Over de auteur

J.P. Scoblic is medeoprichter van en principal bij Event Horizon Strategies, een adviesorganisatie voor toekomstverkenning, alsmede senior fellow bij het International Security Program van New America. Hij is onlangs gepromoveerd aan de Harvard Business School, waar zijn onderzoek naar strategie en onzekerheid werd bekroond met de Wyss-prijs voor uitstekend promotieonderzoek.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘Learning from the Future’, by J. Peter Scoblic, in the July-August 2020 Issue of the Harvard Business Review, vol. 98, issue 7-8. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijsen.