

Scenarioboeken

Risk-taking, gut feelings and the biology of boom and bust

Review door Martien van Winden van Hoofbosch beleggingsfonds



Dit jaar is het 350 jaar geleden dat onder bevel van vlootvoogd Michiel de Ruyter de Tocht naar Chatham werd ondernomen. In juni 1667 vaart hij met zijn vloot dwars door de ketting die de marinehaven tegen vijandelijke schepen had moeten beschermen. Het vlaggenschip van de Engelsen, de Royal Charles, wordt buitgemaakt en naar Amsterdam versleept. Nog altijd kunnen we het hekschild van de Royal Charles in het Rijksmuseum bewonderen. Sindsdien spreken de Engelsen met groot ontzag over De Ruyter en is de slag de Engelse geschiedenis ingegaan als “Our most glorious defeat”.

Het grote succes van Michiel de Ruyter wordt deels verklaard door een methodiek die we nu *scenarioplanning* zouden noemen. In zijn voorbereiding op grote zeeslagen maakte De Ruyter verschillende voorstellingen van de toekomst – scenario’s – van wat zou kunnen gebeuren. In de dagen voorafgaand aan een grote zeeslag besprak hij met zijn manschappen wat te doen bij dichte mist, wat als de wind plotseling zou draaien of wat als het vlaggenschip verloren zou gaan, enzovoort. Vervolgens oefende hij op de Noordzee om voorbereid te zijn op deze mogelijke scenario’s, de spiegelgevechten. Op die manier creëerde hij – wat wij nu noemen – een geheugen van de toekomst en bleek hij beter voorbereid dan zijn tegenstander. Deze methodiek maakte De Ruyter wellicht tot ’s werelds eerste scenarioplanner.

In het kielzog van De Ruyter zijn de laatste decennia talloze boeken verschenen over strategie en scenarioplanning in het bijzonder. De drie hier besproken boeken kunnen worden betiteld als standaardwerken.

‘*Scenarios – The art of strategic conversation*’ van Kees van der Heijden is een taai, maar verplicht werk voor iedereen die zich actief met scenarioplanning bezighoudt. De eerste

uitgave is van 1996 en is daarmee een van de eerste theoretische verhandelingen over dit onderwerp. Het zou bijvoorbeeld nog jaren duren voordat scenarioplanning als keuzevak op verschillende Nederlandse universiteiten wordt geïntroduceerd. Van der Heijden, nu professor en voorheen verantwoordelijk voor de afdeling scenarioplanning bij Shell, maakt duidelijk dat scenario’s onmisbaar zijn bij het in kaart brengen van externe ontwikkelingen: “scenarioplanning kan worden vergeleken met het gebruik van een windtunnel om een nieuw type vliegtuig te testen.” Van der Heijden betoogt verder dat juist succesvolle organisaties vaak behoefte hebben aan een strategische heroriëntatie. Maar in het verblindend licht van de eigen voorspoed heeft dit niet altijd genoeg prioriteit: “het is lastig argumenteren met succes.” Het denken in verschillende toekomst, scenario’s, kan hierbij helpen.

‘*Scenarioplanning – The link between future and strategy* (2003)’ van de twee Zweedse strategieconsultants Mats Lindgren en Hans Bandhold, is een meer toegankelijke benadering. In dit boek ook meer aandacht voor de menselijke psyche in relatie tot scenarioplanning. Zo betogen zij dat de mens van nature altijd al bezig is met scenarioplanning: “ons brein schrijft continu scenario’s, interpreteert signalen en vertaalt ze naar betekenisvolle afbeeldingen in de toekomst. Gezonde organisaties doen dit ook.” Scenarioplanning gaat ook over het omgaan met onzekerheden en de neiging van de mens om voor slechts één scenario te kiezen: “mensen aanvaarden graag een positief scenario en verwerpen het negatieve. Het negatieve scenario wordt regelmatig – naar later blijkt vaak ten onrechte – als te absurd beschouwd om zelfs maar te overwegen.” Tot slot biedt het hoofdstuk ‘scenarioplanning in de praktijk’ een heldere methodiek hoe je je door te denken in verschillende scenario’s beter kan voorbereiden op de toekomst.

‘*Strategy – A history*’ is een magistraal vuistdik werk van de Engelse professor Lawrence Freedman. Sinds publicatie in 2013 wordt het boek geroemd om de briljante opsomming van strategische theorieën in de wereldgeschiedenis. Van David tegen Goliath tot de moderne speltheorie in de economie. In de eerste hoofdstukken neemt Sir Lawrence de lezer mee op zijn ontdekkingsreis naar de oorsprong van het woord ‘strategie’ in de Griekse mythologie en in de bijbel. Ook zijn vele pagina’s ingeruimd voor de Chinese generaal Sun Tzu en zijn ‘Kunst van het oorlog voeren’: “doe altijd het tegenovergestelde van wat je tegenstander verwacht.” Interessant is ter afsluiting zijn zoektocht naar een definitie van ‘strategie’. Hij komt uit bij: “de kunst om macht te creëren”. Toch zult u één persoon niet missen in Freedman’s meesterwerk: Michiel de Ruyter. Waterloo komt uitvoerig aan bod, maar geen woord over de Engelse nederlaag bij Chatham... ■