

Oekraïne en het omgaan met 'voorspelde verrassingen'

Door Michiel de Vries

Wat hebben Bill Gates en Otto Habsburg gemeen?

In 2015 – 5 jaar voor corona - hield Bill Gates een Tedtalk die door 2,5 miljoen mensen werd bekeken. Hij betoogde dat de eerstvolgende ramp die mondiaal miljoenen levens zou eisen hoogstwaarschijnlijk een zeer besmettelijke luchtweginfectie zou zijn. Tien jaar daarvoor betoogde de Otto Habsburg, de wijlen zoon van de laatste Oostenrijk-Hongaarse keizer, dat Wladimir Putin met zijn agressieve nationaalsocialistische expansiepolitiek de grootste bedreiging is voor de wereldvrede. Hij noemde Rusland de laatste koloniale macht. Je zou de conclusie kunnen trekken dat de wereld een onvoorspelbare plek is, maar persoonlijk zou ik een andere conclusie trekken. Ik denk dat het echte probleem is dat we maar beperkt in staat zijn om te anticiperen, ook al zien we de risico's ruim van tevoren. De voorbeelden zijn overvloedig. Denk bijvoorbeeld aan 9/11, de kredietcrisis, de Brexit, de Arabische lente, de coronapandemie en nu de oorlog in Oekraïne; allemaal voorbeelden van voorspelde verrassingen. En ook voor de toekomst kunt u het lijstje voorspelde verrassingen alvast opschrijven: extreem weer, voedselcrises, cyberoorlogen, sociale instabiliteit, extreme schaarste en stagflatie en o ja: een nieuwe pandemie die de besmettelijkheid van corona combineert met de dodelijkheid van Ebola.

Het misverstand van weerbaarheid

Aangewakkerd door de oorlog in Oekraïne, ligt bij veel organisaties het weerbaarheidsvraagstuk op tafel. Veel bestuurders die wij spreken mopperen dat ze zich weer hebben laten verrassen. "Biden riep het nota bene hardop!" De meesten beoordeelden Biden's waarschuwing voor een oorlog eigenlijk vooral als een sterk staaltje onderhandelingskunst en niet als een reële bedreiging voor op zijn minst een stabiele toegang tot grondstoffen en misschien wel de wereldvrede. Het slechte nieuws is inderdaad dat velen niet vroegtijdig hebben nagedacht over de implicaties van een oorlog in Oekraïne. Het goede nieuws is dat het zeker niet te laat is om hiermee aan de slag te gaan. Sterker nog, het belang van het vroegtijdig herkennen van voorspelde verrassingen wordt nog wel eens overschat. Het gestructureerd, ongeremd en voortdurend nadenken over hun implicaties is veel belangrijker. Wij hebben in het verleden veel voorbeelden gezien van organisaties die inderdaad vroegtijdig risico's zoals een Brexit of een zelfs een pandemie hebben gesignaleerd. Vervolgens waren dezelfde organisaties echter niet of nauwelijks in staat de consequenties van een dergelijk risico te doordenken en zich zo te organiseren dat ze optimaal in staat waren kansen te grijpen en bedreigingen af te wenden. Weerbaarheid draait met andere woorden niet om het voorspellen van ontwikkelingen of risico's, maar vooral om het anticiperen op en organiseren voor hun consequenties. In dit artikel geven we een aantal perspectieven en handreikingen aan leiders van organisaties om hun weerbaarheid te vergroten in het licht van de Oekraïne-oorlog. We gaan eerst in op manieren om te **anticiperen op** voorspelde verrassingen en vervolgens op manieren om te **organiseren voor** voorspelde verrassingen.

Anticiperen op wat komen gaat

Anticiperen gaat over het doordenken van de mogelijke consequenties van voorspelde verrassingen en het formuleren van strategische reactie hierop. Bij het doordenken van mogelijke consequenties valt al snel het



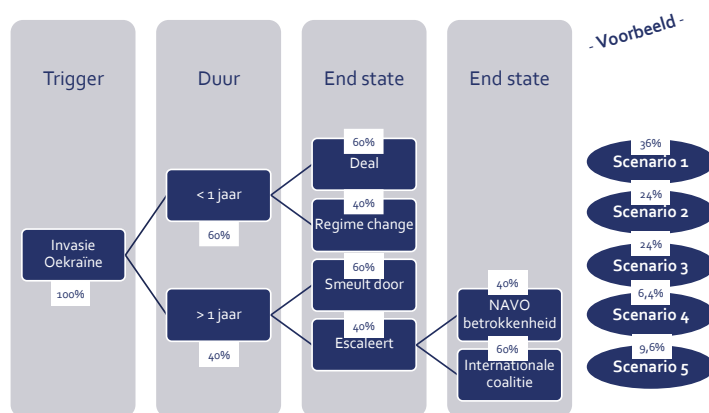
woord 'scenario's'. En inderdaad, het uitwerken van een aantal scenario's is vaak een krachtige manier om mogelijke consequenties te duiden. Er zijn echter meerdere scenario-aanpakken in omloop en het is belangrijk de juiste te kiezen. Wij maken altijd een onderscheid tussen enerzijds **crisisscenario's** en lange termijn toekomstscenario's. Crisisscenario's zijn van groot belang om de impact van een voorspelde verrassing op de korte tot middellange termijn te doordenken. Lange termijn toekomstscenario's zijn krachtig om meerdere fundamentele verschuivingen te onderzoeken en duiden. Beide zijn belangrijk, maar bij voor het nadenken over de impact van de Oekraïne-oorlog op uw organisatie is het cruciaal te werken met crisisscenario's¹. Denk niet dat het al te laat is hiervoor, de oorlog kan namelijk nog vele gedaanten krijgen en het is belangrijk de impact daarvan te duiden.

Het gaat nu dus om crisisscenario's. Het opstellen hiervan wordt in de literatuur ook wel **contingency planning** genoemd. Contingency planning draait om het nadenken over paden of routes die een crisis kan nemen en het formuleren van strategische reacties hierop. Wanneer u aan de slag wilt gaan met contingency planning voor de Oekraïne-oorlog adviseren we de volgende stappen te zetten:

- Ontwikkelen scenariopaden
- Uitwerken crisisscenario's
- Uitwerken 'coping' strategies
- Toekennen waarschijnlijkheden en actiemomenten

1. Ontwikkel scenariopaden

Wanneer u hebt geconcludeerd dat de Oekraïne-oorlog direct of indirect impact zal hebben op uw organisatie en haar vermogen tot waardecreatie, is het belangrijk om na te denken over paden die de crisis kan gaan aannemen. U kunt hierbij een logicaboom opstellen om verschillende scenariopaden te doordenken. Een eerste kruispunt in de logicaboom is bijvoorbeeld de duur van het conflict. Duurt de oorlog relatief kort of krijgt deze een structureel karakter? Beide mogelijkheden kunnen verder worden doordacht. Hoe kan een relatief korte oorlog eindigen? Is dat door een vredesdeal of door een overwinning? Leidt een overwinning tot een regimewijziging of tot annexatie? Wanneer het conflict een structureel karakter krijgt is het vooral de vraag of er sprake is van verdere escalatie of niet en hoe verdere escalatie er uit kan zien. De verschillende scenariopaden kunnen later worden doordacht op hun implicaties voor uw organisatie en voorzien van een waarschijnlijkheid. In figuur 1 hebben wij een voorbeeld opgenomen.



Figuur 1: Bepaal scenariopaden

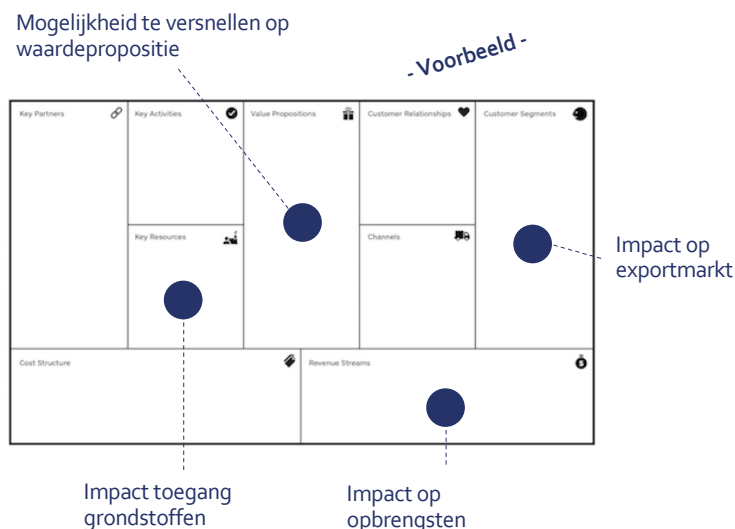
2. Werk de crisisscenario's uit

Ieder pad in de logicaboom vormt de chronologie onder een scenario. Het is van belang deze scenario's uit te werken. Bij het uitwerken van de scenario's wil je vooral de implicaties van de scenario's duiden. Het duiden van de implicaties van de scenario's start met het opstellen van een lijst met gevolgen van de crisis.

¹ Voor een heldere uitleg van het verschil tussen crisisscenario's en lange termijn omgevingsscenario's verwijzen we u graag naar het volgende [artikel](#)



Vervolgens kunt u nadenken over de gevolgen die de organisatie direct raken en de ontwikkelingen die een indirect effect hebben. Een manier om na te denken over mogelijke gevolgen van de scenario's en de wijze waarop ze uw organisatie of markten raken is het invullen van een businessmodel 'heatmap'. Je gebruikt hierbij het businessmodel canvas en geeft per onderdeel aan waar de mogelijke impact van de crisis zit en hoe groot deze is (zie figuur 2). Misschien is uw organisatie afhankelijk van grondstoffen of halffabricaten uit de Oekraïne of Rusland? Misschien exporteert u naar Oekraïne of Rusland? Misschien biedt de crisis ook kansen om tijdelijk medewerkers aan te trekken of de waardepropositie voor klanten te versterken? Wellicht ervaart u alleen indirecte effecten door bijvoorbeeld stijgende energieprijzen of een afnemende koopkracht van de doelgroep van uw organisatie? De parameters die voor uw organisatie van belang zijn krijgen in ieder scenario een waarde. Goede scenario's zijn voorzien van zowel een kwalitatieve als een kwantitatieve duiding. Het is daarnaast van belang dat ieder scenario de belangrijkste uitdagingen opsomt, zowel in termen van bedreigingen, als in termen van kansen.



Figuur 2: Duid de impact van de crisis

3. Ontwikkel coping strategies

Goed doordachte crisisscenario's leiden bijna automatisch tot een discussie over 'coping strategies'. Hoe kan de organisatie reageren op specifieke scenario's? Maar ook: zijn er kansen of bedreigingen die in bijna alle scenario's een rol spelen en waar de organisatie eigenlijk direct mee aan de slag moet? Een gestructureerde manier om coping strategies te ontwikkelen is om per scenario de belangrijkste kansen en bedreigingen te bespreken en strategische reacties hierop te formuleren. De reacties kunnen vervolgens in een strategie/scenariomatrix worden geplott. Een goede matrix geeft een helder overzicht van zowel de mogelijke reacties per scenario als van de relevantie van de strategische reactie in alle scenario's samen. Waarschijnlijk ziet u direct al een aantal coping strategies, die uw organisatie ongeacht het scenario dat zich precies zal ontploffen moet treffen.

	36% Scenario 1	24% Scenario 2	24% Scenario 3	6,4% Scenario 4	9,6% Scenario 5
Alternatief inkoopkanaal	0	+	+	++	++
Aanleggen buffer	0	++	++	+	+
Herschikken portfolio	+	+	+	+	+
Verduurzaming energie	++	+	0	0	-
Rekruteren vluchtelingen	++	+	0	0	-
Managen suppliers	++	+	0	0	-
...					

Figuur 3: Match coping strategies met scenario's

4. Ken waarschijnlijkheden toe en stel vast wanneer actie wordt ondernomen

Een cruciaal onderdeel van het werken met crisisscenario's is nadenken op welk moment welke strategische reactie wordt ingezet. Het is van belang hier vroegtijdig over na te denken, zodat er niet in de hitte van het moment onomkeerbare keuzes worden gemaakt. Een deel van de coping strategies is waarschijnlijk in



meerdere scenario's relevant en kan direct worden ingezet. Een ander deel van de strategies wordt pas relevant als de waarschijnlijkheid van een specifiek scenario toeneemt. Het management kan vooraf nadenken bij hoeveel waarschijnlijkheid een strategische reactie wordt ingezet. Vervolgens is van belang om een geïnformeerd crisisteam op zeer frequente basis de waarschijnlijkheid van de verschillende knopen in de scenariopaden van een waarschijnlijkheid te voorzien (zie figuur 1, de percentages zijn slechts voorbeelden!). Hierbij is het van belang goed bronmateriaal te hanteren en een duidelijk proces te hebben om tot een waarschijnlijkheidsinschatting te komen.

Organiseren voor wat komen gaat

Zoals gezegd is anticiperen op wat komen gaat maar een helft van de medaille van weerbaarheid. Het is van groot belang dat organisaties het verloop van de crisis nauwgezet volgen, crisisscenario's uitdenken, deze voorzien van coping strategies die op het juiste moment worden ingezet. Coping strategies zullen waarschijnlijk een concreet karakter hebben. Het veiligstellen van activa, het zoeken van nieuwe inkoopkanalen, het veranderen van de investeringsagenda en noem maar op. Op een fundamenteeler niveau is het echter ook belangrijk om na te denken over de wijze waarop uw organisatie zich weerbaarder kan organiseren en doortastender kan handelen. In mijn opinie is de kwetsbaarheid van veel organisaties gegrondvest in een systeemfout en daarom is het moeilijk om op korte termijn te handelen. Nu is het echter wel de tijd om hier mee aan de slag te gaan.

De systeemfout ligt in mijn opinie in de wijze waarop onze economie en samenleving is georganiseerd. Het neoliberalisme heeft ons welvaart gebracht, maar ons ook opgepadeld met een fragiel systeem van specialisatie en schaalvergroting. Bedrijven zijn gaan focussen op kernactiviteiten om de concurrentie aan te kunnen. Aanbodketens zijn - fiscaal geoptimaliseerd - de hele wereld gaan beslaan. Ondersteunende activiteiten zijn geoutsourcet naar shared service centers in lagelonenlanden. De neoliberale principes van efficiëntie en doelmatigheid zijn bij de overheid al net zo prominent aanwezig. Vanuit ideeën van New Public Management hebben bewindslieden massaal overheidsdiensten hervormd en waar mogelijk overgelaten aan de markt. Verkiezingen draaien om koopkrachtplaatjes en niet om organiseren van oplossingen voor de grote uitdagingen en transitie waar we mee worden geconfronteerd. Het weerbaar organiseren is een grote uitdaging, die zich niet van vandaag op morgen laat kraken. Toch zijn er ook op korte termijn al stappen te zetten. Nassim Taleb geeft ons namelijk een aantal ontwerpen mee om meer **antifragiliteit** te creëren. De oplossingsrichting ligt namelijk in het creëren van redundantie en optionaliteit.

Redundantie

Redundantie draait om de eigenschappen en capaciteiten van een systeem die in stabiele omstandigheden overbodig zijn, maar die in onvoorziene omstandigheden kunnen worden ingezet om het voortbestaan veilig te stellen. Een actueel voorbeeld is een ruime hoeveelheid IC-bedden om ons te wapenen tegen een rampspoed of goed gevulde gasvoorraden. Er zijn echter veel meer voorbeelden van redundantie te noemen. Denk aan voldoende voorraden van vitale grondstoffen. Denk aan voldoende lokale productiecapaciteit. Denk aan toegang tot de kennis en vaardigheden van mensen, ook als je ze niet direct nodig hebt. Redundantie is een kwestie van organiseren, maar het druipt wel tegen 30 jaar managementtheorie in. Redundantie betekent namelijk overcapaciteit, *slack* en *inefficiency*.

Optionaliteit

Optionaliteit is het openhouden van keuzemogelijkheden. Het tegenovergestelde van optionaliteit is het kiezen voor één oplossing. U raadt waarschijnlijk al dat neoliberaal besluitvormingsinstrumentarium vooral draait om het zoeken naar die ene optimale oplossing. Optionaliteit betekent echter dat ook suboptimale oplossingen belangrijk zijn. Het gaat om het belang iets te kiezen te hebben. Het gaat om alternatieve aanwendbaarheid en om meerdere oplossingen naast elkaar te laten bestaan. Het denken in optionaliteit betekent ook dat je als organisatie niet afhankelijk wilt zijn van een beperkt aantal leveranciers of afnemers. Voor een samenleving betekent het dat je niet afhankelijk wilt zijn van dominante systemenpartijen als



banken en verzekeraars of van centrale softwaresystemen, zoals die van de belastingdienst. Optionaliteit is gebaat bij samenwerken en coalities in plaats van markten en transacties.

Handelingsperspectieven

Hoewel een aantal onderdelen van antifragiel organiseren op systeemniveau liggen, kunnen individuele organisaties ook aan de slag met het vergroten van weerbaarheid en slagkracht. Hierbij kan het handig zijn om van binnen naar buiten te denken. Op organisatieniveau liggen er al voldoende kansen op vitale onderdelen redundantie te organiseren en optionaliteit te creëren. Het dubbel bemensen van kritische functies, het binden van sleutelmedewerkers, het aanleggen van voorraden of innemen van posities, het organiseren van stabiele financiering en natuurlijk het investeren in hernieuwbaarheid zijn belangrijke voorbeelden van mogelijkheden op het niveau van de organisatie. Op ketenniveau liggen er ook kansen. Denk vooral na over de omvang van de aanbodketens. Het om kringlopen zo nauw mogelijk te sluiten. Als we iets in Nederland prima kunnen organiseren, waarom dan Europa? Als we iets in Europa kunnen regelen, waarom dan in de wereld? Ook is het belangrijk om in elke ketenschakel meerdere alternatieven te hebben. Dit geldt voor toeleveranciers, maar ook bijvoorbeeld voor klanten. Tenslotte liggen er ook mogelijkheden op het niveau van het ecosysteem. Het toverwoord hierbij is samenwerking. Samenwerking tussen bedrijven en samenwerking met overheden en kennisinstellingen. Er zijn veel gebieden te bedenken waar samenwerking tot een steviger systeem leidt, zonder dat dit de concurrentie belemmert. Denk bijvoorbeeld aan samenwerking op het vlak van opleiding, arbeid, fundamentele innovatie en zelfs generieke productiecapaciteit.

Organisatie	Aanbodketen	Ecosysteem
<ul style="list-style-type: none"> • Bind sleutelmedewerkers voor de lange termijn • Bemens kritische functies met eigen mensen • Maak lange termijn afspraken met klanten • Leg voorraden aan van cruciale grondstoffen • Organiseer stabiele funding voor langere termijn • Investeer in hernieuwbaarheid van grondstoffen. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sluit je aanbodketen op een regionaal niveau • Werk met meerdere aanbodketens in verschillende regio's • Kies bij kritische processen voor meer leveranciers • Kies bij kritische processen leveranciers in verschillende gebieden • Verklein de afhankelijkheid van een beperkt aantal klanten 	<ul style="list-style-type: none"> • Werk samen met concurrenten op het vlak van arbeid en opleiding • Werk samen met concurrenten op het vlak van fundamentele innovatie • Deel productiecapaciteit • Maak productiecapaciteit inzetbaar voor meer doeleinden • Verbind de organisatie aan maatschappelijke vraagstukken

Tabel 1: Organisatieprincipes om antifragiel te organiseren

Laat u niet meer verrassen!

Louis Pasteur deed ooit de uitspraak: *chance only favours the prepared mind*, wat zoveel betekent als het toeval geeft de voorkeur aan degene die voorbereid zijn op verandering. We hopen dat de inzichten uit dit artikel u helpen bij de voorbereiding. De kunst is niet om voorspelde verrassingen als eerste te constateren, maar wel om zo snel mogelijk hun consequenties te duiden en daadkrachtig te handelen. Wilt u met ons sparren over contingencyplanning of antifragiliteit, dan doen wij dat graag!

Contact

Neem voor meer informatie contact op met mij (m.vries@jester.nl) of met uw contactpersoon van Jester Strategy.

Jester.nl