

De kanarie in de kolenmijn: luister voordat het stil wordt

Jeroen Toet | Jester Strategy



Waar de struisvogel zijn kop in het zand steekt en de zwarte zwaan ons verrast met iets wat we niet zagen aankomen, doet de kanarie iets anders. Die waarschuwt ons juist vroeg! Althans, als we opletten. Deze vogelmetafoor komt uit de mijnbouw. Mijnwerkers namen vroeger kanaries mee de mijn in, omdat deze kleine vogels gevoeliger waren voor giftige gassen zoals koolmonoxide. Werd de kanarie ziek, viel hij van zijn stokje of stopte hij met zingen, dan was dat een teken om de mijn snel te verlaten. Niet omdat de ramp al volledig was voltrokken, maar omdat er iets in de lucht hing. In strategie gebruiken we de kanarie in de kolenmijn voor vroege

waarschuwingssignalen: kleine verschuivingen in bijvoorbeeld klantgedrag, technologie, (macro)economie, regelgeving, talent, concurrentie of maatschappelijke verwachtingen die kunnen wijzen op grotere verandering. Vaak zijn het signalen die nog niet hard genoeg zijn voor een businesscase, nog niet groot genoeg voor een KPI-dashboard en nog niet urgent genoeg voor een crisisvergadering. Maar juist daarom zijn ze strategisch interessant. Want als de kanarie eenmaal dood op de bodem van de kooi ligt, ben je meestal te laat.

Performance meten is niet hetzelfde als verandering zien

Veel organisaties zijn behoorlijk goed geworden in meten. En dan vooral van 'performance': omzet, marge, churn, marktaandeel, NPS, medewerkerstevredenheid, projectvoortgang, etc. De PDCA-cyclus draait en met mooie dashboards weten we elke maand weer of de cijfers groen, oranje of rood kleuren. Dat is nuttig, want zonder stuur je blind. Maar het probleem is dat veel van die informatie vooral vertelt hoe goed je huidige model vandaag functioneert. Het zegt minder over de vraag of de wereld onder dat model aan het verschuiven is. Een organisatie kan uitstekende kwartaalcijfers laten zien en ondertussen signalen missen dat klanten anders gaan kopen, dat nieuwe technologie een alternatief mogelijk maakt, dat regelgeving een andere kant op beweegt of dat jong talent niet meer gelooft in het bestaande verhaal. Zulke kanaries hoor je vaak niet zingen in het dashboard. Die zitten ergens in een verrassend klantgesprek, in een opmerkelijk nieuwsbericht of interview, een start-up die nog klein lijkt, of een nieuwe gewoonte bij jongeren.

Richt het waarnemen van signalen bewust in en maak iemand verantwoordelijk

Kanaries spot je zelden toevallig. Je moet organiseren dat iemand oplet en überhaupt dat kooitje meeneemt. Dat begint met een simpele, maar vaak ongemakkelijke vraag: wie is er eigenlijk verantwoordelijk voor het verzamelen van vroege signalen? Niet alleen uit de eigen sector, maar ook daarbuiten. Niet alleen uit rapporten, maar ook uit gesprekken. Niet alleen uit data, maar ook uit onderbuikgevoelens die nog niet helemaal te



bewijzen zijn. Veel organisaties doen af en toe een marktonderzoek of laten een trendrapport maken. Prima. Maar vroege signalen vragen om iets structurelers. Horizon scanning bijvoorbeeld: systematisch kijken naar ontwikkelingen in technologie, klantgedrag, maatschappij, economie, geopolitiek en regelgeving. Niet als jaarlijkse gimmick voor de heidag, maar als vast onderdeel van het strategische ritme.

Dat hoeft niet ingewikkeld of high tech te zijn. Natuurlijk zijn er tegenwoordig allerlei AI-tools en early warning-systemen die grote hoeveelheden data kunnen doorzoeken, patronen kunnen herkennen en verbanden kunnen leggen die mensen niet snel zien. Dat wordt alleen maar krachtiger. Maar low tech kan ook werken. Een klant van ons houdt bijvoorbeeld een digitaal “krantenknipselboek” bij. Artikelen, signalen en observaties worden door een strateeg gekoppeld aan scenario’s die ze hebben ontwikkeld. Jaarlijks bespreekt het MT: welke kant lijkt de wereld op te bewegen? En vraagt dat om andere accenten in onze strategie? Het belangrijkste is niet het specifieke instrument. Het belangrijkste is dat signalen worden verzameld, gedeeld en open worden besproken.

Combineer (kwantitatieve) data met (kwalitatieve) verhalen uit de praktijk

Data kan patronen zichtbaar maken die je zelf niet had gezien. Zeker met AI wordt het steeds beter mogelijk zwakke signalen op te pikken in grote hoeveelheden klantdata, zoekgedrag, verkoopinformatie, social media, supply chain-data of externe bronnen. Soms zie je in cijfers eerder dan in vergaderingen dat er iets kantelt. Maar cijfers vertellen niet altijd het hele verhaal. Soms meten we het verkeerde. Soms zijn de categorieën waarin we meten gebaseerd op oude aannames. Soms is het signaal nog te klein om statistisch serieus te lijken, terwijl mensen in de praktijk al voelen dat er iets verandert. Daarom moet je data combineren met kwalitatieve signalen. Wat horen accountmanagers bij klanten? Welke vragen krijgt customer service vaker dan vroeger? Wat zien monteurs, winkelmedewerkers of recruiters gebeuren? Soms werkt het ook andersom: verhalen uit de praktijk of de media kunnen overtuigend klinken, maar blijken in de data niet te kloppen. Tijdens een sessie waarin een grote groep medewerkers hun zorgen uitlet over handelsspanningen tussen Oost en West, pakte de CEO recente handelsvolumes erbij. Wat bleek: de handel met China was juist toegenomen. Het signaal was dus niet waardeloos, maar het moest wel beter worden geduid en onderbouwd. Ging het om feitelijke handelsafname? Om politieke onzekerheid of sentiment? Om toekomstige afhankelijkheden of zorgen? De kunst is dus niet om data boven verhalen te zetten, of verhalen boven data. Gebruik juist de ene om de andere kritischer te bevragen en samen het perspectief te duiden.

Nodig dwarsdenkers uit voordat ‘experts’ alles wegedeneren

Een kanarie is klein en makkelijk te negeren. Zo ook vroege signalen. Zeker in organisaties met veel ervaring. Doorgewinterde experts zijn waardevol. Ze weten wat eerder is geprobeerd, wat vaak wordt overschat en waar de echte beperkingen zitten. Maar ervaring kan ook oogkleppen geven. Wie al twintig jaar in een sector rondloopt, heeft vaak twintig jaar aan redenen opgebouwd waarom iets “toch nooit wat wordt”. Daarom heb je dwarsdenkers nodig. Mensen die net anders kijken. Jongere medewerkers. Mensen uit andere sectoren. Technologie-experts. Leveranciers. Soms zelfs mensen waar je in eerste instantie een beetje jeuk van krijgt. Hun rol is niet om elke hype tot strategie te verheffen. Integendeel. Soms heb je experts juist nodig om overdreven signalen een reality check te geven. Maar als iedereen aan tafel dezelfde achtergrond, opleiding, sectorervaring en mentale modellen heeft, is de kans groot dat je kanaries mist. Een goede strategische discussie over signalen vraagt om diversiteit in perspectief en discipline in duiding. Niet elk kuchje van de kanarie betekent dat de mijn instort. Maar elk kuchje wegzetten als toeval, is ook niet verstandig.



Bespreek signalen gestructureerd, intern maar ook juist met buitenstaanders

Vroege signalen zijn zelden eenduidig. Juist daarom moet je ze samen routinematig bespreken. Wat zien we gebeuren? Welke signalen komen vaker terug? Welke zijn nieuw? Welke passen bij ontwikkelingen die we eerder hebben besproken? Welke spreken onze aannames tegen? Welke signalen vinden we ongemakkelijk, en waarom? Dat gesprek wordt sterker als je het niet alleen intern voert. Stakeholders van buiten zien vaak andere dingen dan jij. Daar zit een belangrijke strategische vraag: is er informatie-asymmetrie? Zien anderen iets wat wij niet zien? Of zien we hetzelfde, maar duiden we het anders? En als we het anders duiden: komt dat doordat zij overdrijven, of doordat wij vastzitten in oude patronen? De board room zou niet alleen een plek moeten zijn waar besluiten worden genomen op basis van bekende informatie. Het moet ook een plek zijn waar de organisatie actief onderzoekt welke informatie zij nog niet goed genoeg ziet. Kortom: maak playbooks voor gebeurtenissen die je kunnen ontwrichten. Gebruik de bijvangst daarvan om robuuste strategische opties te ontdekken. En stel vooral die ongemakkelijke vraag: is dit echt een zwarte zwaan, of gewoon een verandering waar we te lang niet naar hebben willen of durven kijken?

Gebruik een denkkader om kanaries betekenis te geven

Een los signaal is nog geen strategie. Eén klant die vertrekt, één nieuw patent, één nieuwe concurrent, één wetsvoorstel of één afwijkende datapunt kan van alles betekenen. De vraag is: waar zou dit een voorbode van kunnen zijn? Daar helpen scenario's bij. Niet omdat ze voorspellen wat er gaat gebeuren, maar omdat ze context geven om signalen te duiden. Als je verschillende mogelijke toekomsten hebt doordacht, kun je vooraf nadenken: welke signalen zouden erop wijzen dat de wereld richting scenario A beweegt? Welke kanaries horen bij scenario B? Etc. Zo vormen scenario's een gezamenlijk denkkader waarin je externe signalen aan mogelijke toekomsten koppelt om periodiek te bespreken of je strategische aannames nog kloppen. Het wordt dan ook makkelijker om signalen te vertalen naar keuzes. Moeten we een optie openzetten? Een pilot starten? Een investering versnellen? Een partnership verkennen? Of vooral beter blijven monitoren? Want de kanarie zien is één ding. Op tijd handelen is iets anders.

Spreek af wanneer je in actie komt

Een van de lastigste vragen is: wanneer doe je iets met een vroeg signaal? Kom je in actie als de kanarie één keer kucht? Als hij verdoofd op zijn stokje zit? Of pas als hij dood neervalt? Het antwoord hangt af van je risicotolerantie, je wendbaarheid en de mogelijke impact van te laat reageren. Voor sommige signalen kun je vooraf drempelwaarden afspreken. Voor andere niet. Dan helpt het om vooraf beslisregels af te spreken. Wanneer escaleren we dit naar de board? Wanneer starten we een verkenning? Wanneer reserveren we budget? Zonder zulke afspraken ontstaat strategische traagheid. Iedereen ziet het signaal, vindt het interessant en wil het blijven volgen, maar niemand weet wanneer volgen moet overgaan in handelen. Zo sterft de kanarie alsnog in een goed gedocumenteerde PowerPoint.

Wacht dus niet tot het stil wordt

De kanarie in de kolenmijn herinnert ons eraan dat strategie niet alleen gaat over grote keuzes, grootse visies en stevige analyses. Strategie begint ook met luisteren. Naar kleine signalen en afwijkende geluiden. Naar mensen die iets zien wat nog niet in de cijfers past. Een goede board room organiseert daarom niet alleen besluitvorming, maar ook waarneming. Wie kijkt naar buiten? Wie luistert naar de randen van de markt? Wie



mag ongemakkelijke signalen inbrengen? Hoe voorkomen we dat ervaring verandert in zelfgenoegzaamheid? En wanneer durven we te handelen voordat het bewijs onweerlegbaar is? Want dat is de ongemakkelijke les van de kanarie: als je wacht tot iedereen het signaal erkent, is het vaak geen vroeg signaal meer. Dan is het gewoon de realiteit geworden, ben je te laat.

Kortom: richt je radar in, combineer data met verhalen, nodig dwarsdenkers uit, bespreek signalen gestructureerd en spreek af wanneer je in actie komt. De toekomst kondigt zich zelden aan met een sirene. Soms begint ze met een klein vogeltje dat stopt met zingen.

Over de auteur

Jeroen Toet is managing consultant bij Jester Strategy. Hij is mede-auteur van het boek [Scenarioplanning in de praktijk](#). Met foresight methoden als scenarioplanning helpt Jeroen organisaties, uiteenlopend van Fortune 500 bedrijven tot MKB, van (G4) gemeente tot woningcorporatie, om grip te krijgen op onzekerheid en het strategisch gesprek in bestuurskamers te structureren.

Jester
strategy

