

Eén zwaluw maakt nog geen zomer: zwakke signalen serieus nemen zonder je strategie voortdurend om te gooien

Jeroen Toet | Jester Strategy



Eén zwaluw maakt geen zomer, zo luidt het gezegde. Oorspronkelijk komt dit idee uit een fabel van Aesopus. Een man die al zijn geld heeft verkwist, ziet een zwaluw. Hij beschouwt dit als voorbode van een omslag naar warmer weer en verkoopt zijn jas om weer wat geld binnen te brengen. Helaas, de zwaluw viert dood en de man is eenzelfde lot beschoren. Kortom, één enkele observatie is niet per se een garantie voor een structurele verandering.

Je kunt dit artikel dan ook zien als een vervolg op het eerdere stuk over de [kanarie](#) in de kolenmijn. De les van de kanarie is om op tijd signalen te zien en ze niet te snel weg te wuiven. De les van de zwaluw is juist om daarin niet te snel of te ver door te slaan.

In feite staan zowel de kanarie als zwaluw symbool voor het organiseren van een goed strategisch monitoringsysteem. Een systeem dat signalen voor verandering tijdig genoeg oppikt, maar zich ook niet verliest in het overschatten en -hype van elk pril signaal. En achteraf kun je zulke inschattingfouten natuurlijk altijd verklaren, maar je kunt ook een aantal zaken organiseren om het risico op overschatting te voorkomen.

A. Soorten fenomenen en signalen

Voordat ik wat tips geef over hoe je een goed strategisch monitoringssysteem rond signalen organiseert, is het goed om eerst een onderscheid te maken tussen verschillende (signaal)fenomenen die in discussies rondom signalen vaak verward worden.

Fenomeen	Wat is het of kan het zijn?	Wat moet je ermee?
Ruis	Normale fluctuatie, meetfout	Opmerken of bijhouden, maar niet per se actie nodig
Eenmalige gebeurtenis	Een noemenswaardige/betekenisvolle schok, maar geen terugkerend fenomeen	Mitigeren of van profiteren, maar niet extrapoleren
Opkomende trend ('emerging trend')	Ontwikkeling met een richting waarvan het momentum in tijd toeneemt	Eerst monitoren, dan nader onderzoeken, vervolgens opties voorbereiden en uitvoeren
Trend- of systeembreuk	Het (onderliggend) systeem en/of relaties daarbinnen zijn fundamenteel veranderd	Assumpties onder je strategie (grondig) tegen het licht houden, strategie mogelijk zelfs wijzigen

Deze fenomenen vormen een spectrum. Pas na verloop van tijd wordt duidelijk hoe een signaal daarin past. Een eerste signaal kan ruis zijn, maar ook het begin van een trend. Zo spreken we pas na minstens twee



opeenvolgende kwartalen van economische krimp van een recessie; daarvoor kan het nog een normale conjunctuurschommeling zijn.

Een trend kan bij voldoende momentum uitgroeien tot een systeembreuk. Ook een eenmalige gebeurtenis kan strategisch relevant zijn, zoals een ingrijpende rechterlijke uitspraak of een grote overname door een concurrent. Zo'n gebeurtenis kan op zichzelf staan, maar ook wijzen op een onderliggende trend, zoals versnellende consolidatie. Omdat dit bij de eerste observatie vaak nog onduidelijk is, moet je signalen voortdurend toetsen.

B. Zeven toetsen voor een (vroeg en pril) signaal

Om wat meer onderbouwing bij een signaal te krijgen, en te zien waar deze (voorlopig) in de classificatie past, helpt het om deze wat nader te onderzoeken. Onderstaande vragen helpen om een beter beeld te ontwikkelen.

1. Is de waarneming betrouwbaar?

Begin bij de kwaliteit van de observatie zelf. Is de bron onafhankelijk? Zijn definities of meetmethoden veranderd? Hoe groot is de steekproef? Welke belangen heeft de afzender of bron? Drie nieuwsberichten die allemaal teruggaan op hetzelfde persbericht vormen geen drie bevestigingen, maar één bron die drie keer wordt herhaald. Juist bij zwakke signalen is bronhygiëne essentieel, omdat het bewijs nog schaars is.

2. Hoe verrassend is het signaal ten opzichte van de normale variatie?

Een getal krijgt pas betekenis tegen een soort baseline. Hoe vaak en veel schommelt deze indicator normaal? Hoe vaak heeft een vergelijkbaar signaal eerder een echte verandering aangekondigd? En hoe vaak verdween het weer? Een zeldzaam, zeer diagnostisch signaal kan meer gewicht hebben dan vijf banale observaties.

3. Bestaat er een mechanisme dat de ontwikkeling kan continueren?

Een structurele interpretatie van een signaal vraagt meer dan een recent patroon alleen. Er moet een geloofwaardig mechanisme zijn waardoor de ontwikkeling kan voortduren. Zijn prikkels in de markt veranderd? Is een wettelijke beperking verdwenen? Wordt nieuwe infrastructuur gebouwd? Ontstaan schaal-, leer- of netwerkeffecten? Wordt gedrag vastgelegd in budgetten, contracten of standaarden?

4. Kun je elders bevestigende (onafhankelijke) signalen vinden?

Zoek niet alleen naar nog meer van hetzelfde bewijs, maar naar aanwijzingen op verschillende plaatsen in de causale of waardeketen. Zie je aan de voorkant relevante indicatoren in bepaalde investeringen, vacatures, patenten of regelgeving. Zie je concurrenten relevante pilots opzetten? Zie je bij klanten verandering in aankoop- of overstapedrag? Andere indicatoren kunnen veranderingen in volume, prijs, marktaandeel of marge laten zien. Kwalitatieve signalen van klanten, leveranciers en medewerkers kunnen het beeld verder compleet maken. Een trend wordt geloofwaardiger wanneer onafhankelijke bronnen en verschillende typen indicatoren hetzelfde verhaal beginnen te vertellen.

5. Wordt het signaal hardnekkiger, breidt het uit, versnelt het?

Herhaling alleen is niet genoeg. Kijk ook naar bijvoorbeeld verspreiding en versnelling. Houdt het signaal meerdere relevante meetperioden stand? Duikt het ook op bij andere klantgroepen, in andere regio's of



onderdelen van de waardeketen? Neemt de omvang toe? Blijft het bestaan nadat een tijdelijke aanleiding is verdwenen? De relevante tijdseenheid voor deze toets verschilt echter sterk per vraagstuk. Zo zijn drie dagen niets als het gaat over een demografische verschuiving, maar zijn cruciaal bij een bankrun.

6. Wat zou onze interpretatie ontkrachten?

Een volwassen monitoringsproces legt niet alleen de favoriete verklaring vast. Het formuleert en onderzoekt ook concurrerende hypothesen. Kan het een reguliere fluctuatie of een meetfout zijn? Kan het tijdelijk zijn? Of juist iets wat erg lokaal is of sectorspecifiek? Is er mogelijk iets anders op systeemniveau dat een plausibele alternatieve verklaring voor dit signaal kan geven? Voor iedere hypothese kun je vooraf benoemen wat je verwacht te zien en in meetrondes ook meenemen of je daar bewijs voor kunt vinden. Door naar alternatieve verklaringen te kijken voorkom je dat ieder nieuw feit klakkeloos in het bestaande narratief wordt opgenomen en dwing je jezelf om kritisch te blijven.

7. Wat kosten een vals alarm en een gemist signaal?

Er bestaat helaas geen universele drempelwaarde ('42' zou een collega van me grappen) waarbij bewijs 'genoeg' is. Hoe hoog of laag je die drempel legt, hangt af van twee mogelijke fouten: handelen terwijl er geen structurele verandering is ('vals alarm'), en niet handelen terwijl die verandering er wel is (de boot missen). Wanneer de mogelijke schade enorm is maar voorbereiding goedkoop, kan een organisatie prima wat valse alarmen accepteren. Het zekere voor het onzekere nemen, kost dan niet zoveel. Voor een onomkeerbare, ingrijpende beslissing, zoals een overname, reorganisatie of terugtrekking uit een markt, wil je eerst juist sterker bewijs zien.

C. Van waarnemen naar handelen met een escalatieladder

Het is verleidelijk om van ieder signaal te snel een binaire beslissing te maken: handelen of niets doen? Dat kan gelukkig anders. Een praktisch proces kent zes niveaus, redelijk vergelijkbaar met de eerder getoonde tabel met de vier soorten (signaal)fenomenen.

- **Registreren:** leg de observatie, datum, bron en eerste interpretatie vast.
- **Volgen:** wijs een eigenaar toe en bepaal welk volgend bewijs relevant is.
- **Onderzoeken:** geen ruis, maar mogelijk echt een opkomende trend? Verzamel dan meer primaire informatie en test alternatieve verklaringen.
- **Vorbereiden:** het is plausibel dat de trend structureel kan worden? Neem eerst kleine, omkeerbare maatregelen: een pilot, partnerschap of capaciteitsinvestering.
- **Committeren:** gaat de trend waarschijnlijk het systeem op zijn kop zetten? Pas je strategie en middelenverdeling aan wanneer bewijs en urgentie dat rechtvaardigen.
- **Stoppen of terugdraaien:** zie je bepaalde tegensignalen ontstaan? Beëindig of herzie je reactie

Deze ladder sluit aan bij Ansoffs klassieke gedachte over zwakke signalen: naarmate de kennis specifieker wordt, kan ook de reactie specifieker en zwaarder worden. *Real-optionsdenken* voegt daar een investeringslogica aan toe. Onder onzekerheid is het vaak verstandiger eerst informatie en flexibiliteit te kopen dan te kiezen tussen niets doen of all-in gaan. Een pilot, een minderheidsbelang, een contractoptie of het ontwikkelen van een schaarse competentie kan je organisatie tijd geven zonder deze al aan één toekomstbeeld te committeren.



D. Een goed monitoringssysteem organiseren

De vorige paragrafen zeggen meer over hoe je signalen moet evalueren en over de stappen hoe je er vrij technisch en theoretisch mee om kunt gaan. Het zegt nog niet zoveel over hoe je een proces en discussies erover in de praktijk organiseert en samen een goed monitoringssysteem inricht en uitvoert. Hieronder daarom een aantal handige tips en best practices om zo'n systeem of routine in te richten.

1. Gebruik 'bundels' van indicatoren

Vertrouw niet op één 'magische' maatstaf of indicator. Combineer voor strategische onzekerheden juist meerdere (soorten) indicatoren voor een vollediger beeld. Combineer kwantitatieve met kwalitatieve data. Voeg bewust een tegensignaal toe: zijn er observaties die aantonen dat het verwachte patroon niet doorzet? Als je dat pakketje aan indicatoren voor een ontwikkeling hebt verzameld, trek dan samen conclusies: Wijzen de verschillende indicatoren merendeels dezelfde kant op? Of zijn ze (nog) 'all over the place'?

2. Bepaal drempelwaarden ('tripwires')

Bepaal vooraf welke combinatie van indicatoren, en welke waarden eventueel daarvan, leidt tot nader onderzoek, het starten van een pilot, of escalatie tot strategisch bespreekpunt door de directie. Dit geeft rust: je hoeft niet meteen te gaan rennen bij elk signaal, maar je weet precies wat je wanneer moet doen. Zulke 'tripwires' hoeven niet volledig 'automatisch' te werken, maar dwingen wel tot eerst expliciete afspraken maken erover. Bijkomstig voordeel is dat zulke afspraken ook zichtbaar maken wanneer bestuurders later de spelregels aanpassen omdat een signaal niet in hun voorkeur past.

3. Organiseer regelmatig monitoring en gezamenlijke duiding

Dit hoeft geen permanente 'war room' te zijn. Een laagdrempelige en leuke maandelijkse meeting of eentje per kwartaal kan al wonderen doen. Door regelmatig samen naar buiten te kijken, zie je zaken eerder aankomen. Dat geeft je meer tijd om het beter te onderzoeken, te duiden en de juiste acties te bepalen. Waar moet je het dan over hebben in zulke sessies? Denk aan de volgende vragen voor relevante ontwikkelingen die je monitort:

- Wat is er veranderd? Welke signalen hebben we geobserveerd (wat is het bewijs)?
- Wat hadden we verwacht?
- Welke assumpties onder onze strategie worden hierdoor geraakt?
- Zijn er andere mogelijke verklaringen voor deze ontwikkeling?
- Als dit zo doorzet, wat zouden we volgende meeting kunnen verwachten te zien?
- Wat voor actie is nu nodig?

Onderzoek (o.a. Dutton en Jackson, al in 1987) heeft laten zien dat het beter is om ontwikkelingen in dit stadium nog even niet te labelen als kans of bedreiging. Door het denken in zulke labels kan het namelijk observatie kleuren en dat brengt ons naar een volgende tip die daar sterk mee samenhangt.

4. Laat iemand anders monitoren dan de 'eigenaar' van een strategie

Iemand die verantwoordelijk is voor het in goede banen leiden van een onderdeel van de strategie en de acties die daaronder vallen, moet je niet de baas laten zijn over het monitoren van relevante ontwikkelingen en signalen daarvoor. Waarom niet? De strategie-eigenaar kan bijvoorbeeld belang hebben bij het zoeken naar alleen maar bevestigende signalen. En signalen die hem of haar *niet* goed uitkomen vooral bagatelliseren of negeren. Beleg het dus bij iemand die geen 'skin in the game' heeft en objectiever kan kijken. En als dat echt niet



lukt, probeer dan altijd toch een soort tegenspraak te organiseren: kan iemand uit de groep een goede alternatieve verklaring bedenken voor een signaal?

5. Bijhouden en evalueren

Houd signalen, de bijeenkomsten en uitkomsten goed bij. Beleg dat dus ook bij iemand. Kijk vooral ook eens jaarlijks samen terug naar al die informatie. Wat bleken 'valse alarmen'? Wat hebben we gemist? Hoe snel hebben we als bedrijf kunnen handelen? Door het hier samen over te hebben, ontstaan goede ideeën om het volgende nog beter te doen.

De volwassen reactie is meestal: klein en flexibel handelen, groot blijven kijken

Strategische monitoring heeft niet als doel alle valse alarmen uit te bannen. Sterker nog, een systeem dat nooit vals alarm slaat, is waarschijnlijk zo ongevoelig dat het belangrijke veranderingen niet of te laat ziet. Evenmin moet ieder signaal een directieprioriteit worden. Het doel is een organisatie te bouwen die haar eigen gevoeligheid kent, sneller leert dan haar omgeving verandert en haar inzet stapsgewijs kan vergroten.

Daarvoor moeten drie vragen uit elkaar worden gehouden. 1. Hoe **zeker** zijn we dat er werkelijk iets verandert? 2. Hoe groot zijn de **gevolgen** als het waar is? En 3. hoeveel **speelruimte** verliezen we door te wachten? Een onzeker signaal met enorme gevolgen en een lange voorbereidingstijd kan vroege, omkeerbare (!) acties rechtvaardigen. Een waarschijnlijk signaal met beperkte gevolgen hoeft misschien alleen binnen een specifieke markt of business unit te worden gemanaged zonder de volledige strategie op losse schroeven te zetten.

Volwassen organisaties wachten niet op zekerheid, maar verwarren aandacht voor signalen ook niet met volledige commitment. Zij registreren zwakke signalen, onderzoeken verder, toetsen concurrerende verklaringen, werken hun waarschijnlijkheden bij en ondernemen omkeerbare (schaalbare en flexibele) actie zolang de onzekerheid hoog is. Pas wanneer bewijs zich vanuit steeds meer indicatoren opstapelt, volgt een zwaarder strategisch besluit.

Eén zwaluw maakt nog geen zomer, maar zij kan wel reden zijn om het weerbericht wat vaker en nauwlettender te bekijken en samen te bespreken.

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

