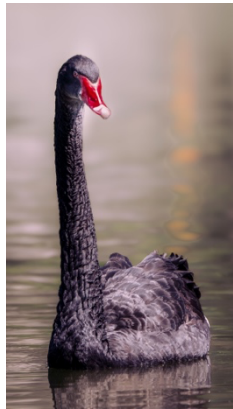


De zwarte zwaan: wees voorbereid op wat je niet zag aankomen

Jeroen Toet | Jester Strategy



Waar de struisvogel zijn kop in het zand steekt en liever geen keuzes maakt (zie vorig artikel), confronteert de zwarte zwaan ons met iets anders: gebeurtenissen die we niet of nauwelijks zagen aankomen, maar die achteraf alles veranderen. De term “zwarte zwaan” is vooral bekend geworden door het gelijknamige boek van Nassim Nicholas Taleb. Eeuwenlang werd in Europa aangenomen dat alle zwanen wit waren, totdat men in Australië zwarte zwanen tegenkwam. Eén waarneming was genoeg om een diepgewortelde overtuiging onderuit te halen. In strategische context staat de zwarte zwaan voor een gebeurtenis die onwaarschijnlijk lijkt, grote impact heeft en achteraf vaak toch verklaarbaar wordt gemaakt. Dan zeggen we ineens: “Eigenlijk hadden we dit kunnen zien aankomen.” En precies daar wordt het interessant voor strategie.

Welke zwarte zwanen zijn interessant?

Organisaties kunnen nooit op alles voorbereid zijn. Je kunt niet voor elke denkbare ramp, crisis of bizarre wending een volledig plan klaar hebben liggen. “Wat als er morgen een meteoriet op ons hoofdkantoor valt?” is leuk voor de creativiteit, maar niet zo nuttig voor strategie. De vraag is dus niet: hoe bereiden we ons voor op alles? De vraag is: hoe zorgen we dat we niet volledig worden verrast door gebeurtenissen die misschien onwaarschijnlijk lijken, maar wel voorstelbaar zijn én een enorme impact kunnen hebben? Relevante “predictable surprises” als het ware: ontwikkelingen waarvan we ergens wel weten dat ze kunnen gebeuren, maar waarvoor we onszelf toch onvoldoende organiseren. Wat als een cruciale grondstof ineens niet meer beschikbaar is? Wat als een belangrijke markt plotseling dichtgaat? Wat als de nationale, en dus ook onze, digitale infrastructuur langdurig uitvalt? Wat als nieuwe regelgeving in één klap het speelveld verandert?

Bereid je voor met ‘wat als’-scenario’s en playbooks

Een goede manier om met zulke zwarte zwanen om te gaan, is *contingency planning*: het maken van “wat als”-scenario’s en bijbehorende playbooks. Niet als voorspelling, maar als voorbereiding. Soms is één scenario voldoende, beter is het om ook vertakkingen te verkennen. Wat als de verstoring kort duurt? Wat als deze maanden aanhoudt? Grijpt de overheid wel of niet in? Escaleert het probleem geleidelijk, of in één klap? Als je samen een beeld ontwikkelt van verschillende scenario’s, helpt het om deze (uniform) te beschrijven. Wat gebeurt er precies? Hoe verandert de marktdynamiek? Welke belangrijke metrics verschuiven, zoals vraaguitval, rente- of valutaontwikkelingen, inkooprijzen of beschikbaarheid van capaciteit?

Per scenario bedenk je vervolgens een playbook: een vooraf doordacht pakket van acties, opties, beslisriteria en verantwoordelijkheden. Wat zetten we in gang bij scenario A? Welke opties willen we klaar hebben liggen bij



scenario B? Welke signalen vertellen ons dat we moeten escaleren? Wie mag welke beslissingen nemen? Een goed playbook voorkomt niet dat de zwarte zwaan verschijnt. Het voorkomt wel dat iedereen op dat moment eerst nog moet uitvinden welke opties er zijn en wie eigenlijk mag beslissen. In een licht scenario kun je misschien volstaan met extra communicatie, voorraadopbouw of tijdelijke kostenbeheersing. In een zwaarder scenario gaat het al snel over fundamentele zaken: portfoliokeuzes, andere markten, nieuwe partnerschappen of zelfs het herontwerpen van je businessmodel.

Crisismanagement met strategische bijvangst

Tegelijkertijd schuilt hier ook een gevaar. Een zwarte zwaan is, per definitie, een uitzonderlijke gebeurtenis. Vaak gaat het om een crisisachtig moment: incidenteel, ontwrichtend en niet per se representatief voor de wereld waarin je normaal opereert. Je moet er dus niet zomaar je hele langetermijnstrategie op baseren. Playbooks zijn in eerste instantie bedoeld om weerbaarheid te organiseren en op relatief korte termijn te kunnen handelen, vaak om te kunnen 'overleven'. Ze helpen je opties klaar te hebben, reactietijd te verkorten en paniekvoetbal te voorkomen. Maar de interessante bijvangst is dat onderdelen van die playbooks vaak ook strategische waarde kunnen hebben buiten het crisisscenario.

Bij een Aziatische klant van ons leidde zo'n exercitie bijvoorbeeld tot investeringen in nieuwe sectoren. Die waren oorspronkelijk bedacht als onderdeel van een crisis-playbook: manieren om kwetsbaarheid in bestaande markten te verkleinen en nieuwe verdienmogelijkheden te openen als een scenario zou escaleren. Maar bij nadere analyse bleken sommige investeringen niet alleen nuttig in dat zware crisisscenario, maar ook als de zwarte zwaan helemaal zou uitblijven. Dat is misschien wel de mooiste opbrengst van contingency planning: je bereidt je niet alleen voor op ontwrichting, je ontdekt soms ook robuuste strategische opties die je anders niet serieus had genomen.

Maar is het wel echt een zwarte zwaan?

Misschien is de belangrijkste vraag uiteindelijk: hebben we eigenlijk wel met een zwarte zwaan te maken? Dat klinkt als semantiek, maar is strategisch cruciaal. Want als iets echt uitzonderlijk, incidenteel en nauwelijks voorspelbaar is, past daar een crisis-playbook bij. Dan wil je voorbereid zijn, opties klaar hebben en weten hoe je snel kunt handelen. Maar als een gebeurtenis onderdeel is van een structurele ontwikkeling, is een crisis-playbook niet genoeg. Dan hoort het eigenlijk thuis in je strategie zelf.

Neem pandemieën. Lange tijd werden die gezien als zwarte zwanen: uitzonderlijk en onwaarschijnlijk. Maar is dat nog wel terecht? Door klimaatverandering verschuiven ziektevectoren. Het West-Nijlvirus en dengue zijn bijvoorbeeld al in Europa in opmars. Door urbanisering, ontbossing en druk op leefgebieden komen mensen en dieren vaker met elkaar in contact, waardoor de kans op ziekteoverdracht toeneemt. En door hoge internationale mobiliteit kan een lokale uitbraak zich veel sneller wereldwijd verspreiden. Met andere woorden: er zijn structurele krachten die de kans op pandemieën vergroten. Dan is de gewetensvraag: moet je hiervoor alleen een crisis-playbook klaar hebben liggen? Of vraagt dit om strategische keuzes over o.a. supply chains, workforce, digitalisering en geografische spreiding?

Hetzelfde geldt voor veel andere zogenoemde zwarte zwanen. Cyberaanvallen. Extreme weersomstandigheden. Geopolitieke schokken. Plotselinge handelsbarrières. Energiecrises. Hoe incidenteel zijn deze nog? Misschien noemen we ze nog zwarte zwanen omdat dat comfortabeler is. Het ontslaat je stiekem



ook een beetje van verantwoordelijkheid: "Niemand had dit kunnen zien aankomen." Of: "We vonden het zo onwaarschijnlijk." Het zijn vaak ook niet de leukste dingen om over na te denken. Maar als iets eigenlijk een structureel risico is, dan moet je er wel structureel iets mee.

Kijk de zwarte zwaan in de ogen

De zwarte zwaan vraagt dan ook om twee vormen van strategische volwassenheid. De eerste is voorbereid zijn op ontwrichting. Niet door alles te willen voorspellen, maar door relevante 'wat als'-scenario's uit te werken en playbooks klaar te hebben. Zodat je niet pas begint met denken wanneer de crisis al begonnen is. De tweede is eerlijk durven onderzoeken of iets wel echt een zwarte zwaan is. Is het een uitzonderlijke gebeurtenis waarvoor een crisisaanpak volstaat? Of is het een signaal van een structurele verandering die vraagt om fundamentele strategische keuzes? Want daar zit misschien wel de grootste strategische valkuil. Niet dat we de zwarte zwaan niet zagen aankomen. Maar dat we achteraf moeten toegeven dat hij al veel langer rondzwom, terwijl wij hem liever een uitzondering bleven noemen.

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?

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

