

Jester strategy

De strategische vogelgids

Vogeltaal in de boardroom

Jeroen Toet

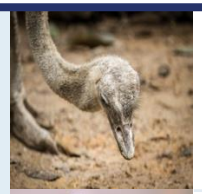
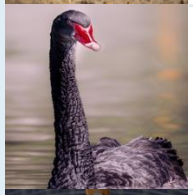
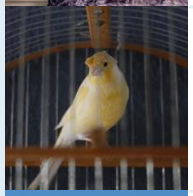
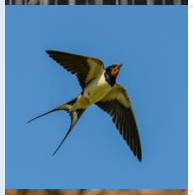
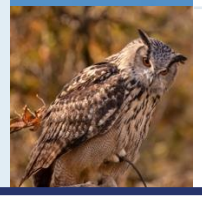
Strategische ornithologie: vogels in de bestuurskamer

Ze typeren rollen, perspectieven of gedrag. Welke vogel wil je worden? Welke juist niet?

Nee, ik ben geen vogelaar geworden (heb niet zoveel geduld), maar vogels zijn best een veelgebruikte metafoor in de wereld van de strategie en van foresight.

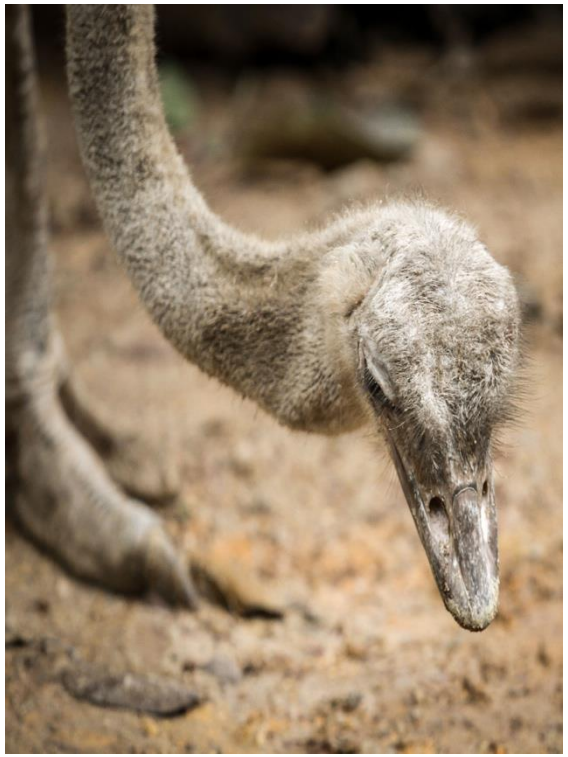
Dodo's, kanaries in de kolenmijn, zwarte zwanen en nog veel meer. Je hoort ze regelmatig in bestuurskamers. Ze typeren rollen, perspectieven of gedragingen.

Daarom heb ik er afgelopen zomer een aantal op een rij gezet. De samenvatting van die artikelen, lees je hier. Welke 'vogels' zijn er? Wat houden die metaforen in en waar komen ze vandaan? En, veel belangrijker nog, wat kunnen we ervan leren (of juist niet!)?

	**Struisvogel**	Steekt bij onzekerheid de kop in het zand en stelt keuzes uit.	VOORKOM HET
	**Zwarte zwaan**	Zeldzaam, ingrijpend, en achteraf pijnlijk logisch en voorstelbaar.	BEREID JE VOOR
	**Kanarie**	Het vroege waarschuwingssignaal dat je alleen hoort als je luistert.	LUISTER ERNAAR
	**Zwaluw**	Het enkele signaal dat nog geen structurele verandering betekent.	SLA NIET DOOR
	**Uil**	Wijsheid en reflectie, zolang kijken niet eindeloos turen wordt.	WORD ER ÉÉN

De struisvogel: kop uit het zand en kies

Onzekerheid is geen reden om niet te kiezen



VOORKOM HET

1 Wat is de metafoor?

De organisatie die wacht met keuzes en investeringen tot het stof is neergedaald. Stilstand… Vaak juist vermomd als prudentie en goed bestuur. Maar niet kiezen is óók kiezen: je houdt oude aannames in stand en geeft concurrenten ruimte.

2 Waar komt hij vandaan?

Het volksgeloof dat een struisvogel bij gevaar zijn kop in het zand steekt. Dat is een mythe. Hij zou dan namelijk stikken. Feitelijk zoekt hij op de grond naar eten en steentjes. En zijn eieren liggen in nestkuilen in het zand.

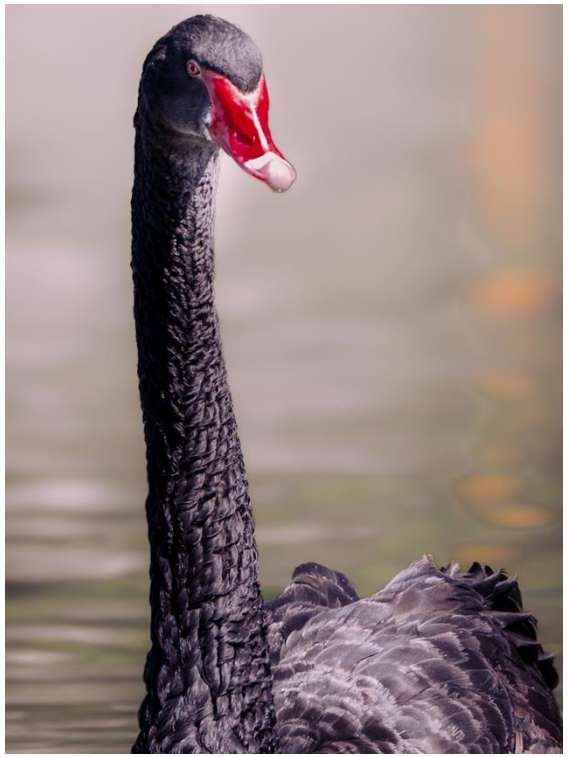
3 Zo voorkom je dat je een struisvogel wordt

- Erken dat niet kiezen óók een keuze is
- Gebruik onzekerheid niet als excuus om uit te stellen
- Verken onzekerheid door samen meerdere toekomsten te verkennen met scenarioplanning
- Zoek acties die in elke toekomst robuust zijn
- Zorg dat je meerdere opties klaar hebt staan
- Bepaal op welke signalen je let om acties te starten of juist bij te sturen

Kortom: *Je kunt de toekomst niet voorspellen, wel verkennen. Wie te lang zijn kop in het zand steekt, stikt.*

De zwarte zwaan: wees beter voorbereid op het ‘voorstelbare onvoorspelbare’

Contingency planning voor het onwaarschijnlijke met grote impact



BEREID JE VOOR

1 Wat is de metafoor?

Een gebeurtenis die onwaarschijnlijk lijkt, grote impact heeft en achteraf toch verklaarbaar wordt gemaakt. "Eigenlijk hadden we dit kunnen zien aankomen."

2 Waar komt hij vandaan?

Eeuwenlang nam men in Europa aan dat alle zwanen wit waren. Tot men in Australië zwarte zwanen zag. Eén waarneming haalde een diepgewortelde overtuiging onderuit. De term werd recent vooral bekend door het gelijknamige boek van Nassim Nicholas Taleb.

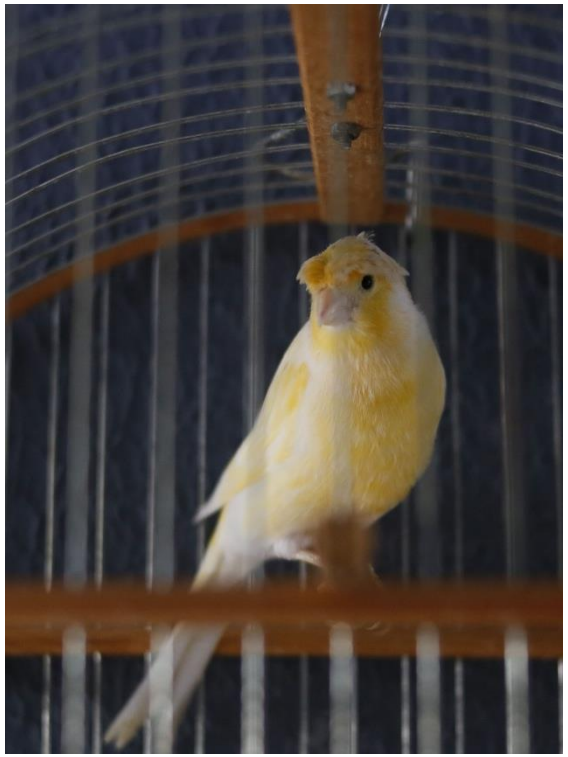
3 Zo ben je voorbereid op de zwarte zwaan

- Bereid je voor op het ‘voorstelbare onvoorspelbare’ met grote impact, niet op alles
- Werk 'wat als'-scenario's uit: vertakkingen die verschillende uitkomsten schetsen
- Maak per scenario een playbook: acties, opties, besliscriteria, rollen, etc.
- Benut de bijvangst: sommige opties zijn ook zonder crisis/’zwarte zwaan’ robuust
- Toets eerlijk of het wel echt een zwarte zwaan is of juist iets structureels dat je moet volgen
- Een structureel risico vraagt juist om strategie, niet om een crisisplan of playbook

Kortom: *Is dit echt een zwarte zwaan of een verandering waar we te lang niet naar durfden te kijken?*

De kanarie in de kolenmijn: luister voordat het stil wordt

Vroege signalen zien voordat ze in de cijfers staan



LUISTER ERNAAR

1 Wat is de metafoor?

Vroege waarschuwingssignalen: kleine verschuivingen in klantgedrag, regelgeving of concurrentie, of een veelbelovende technologische innovatie. Ze kunnen op grotere verandering wijzen. Nog niet hard genoeg voor een businesscase, maar mogelijk wel erg impact-vol. Dat maakt ze strategisch interessant.

2 Waar komt hij vandaan?

De mijnbouw. Mijnwerkers namen kanaries mee de mijn in, omdat die gevoeliger waren voor giftige gassen als koolmonoxide. Stopte de kanarie met zingen of viel hij van zijn stokje, dan was het tijd om de mijn maar snel te verlaten.

3 Zo hoor je de kanarie op tijd

- Kijk verder dan je standaard performance dashboard en KPI's
- Maak iemand verantwoordelijk voor het verzamelen van signalen
- Combineer data en cijfers met verhalen uit de praktijk
- Haal dwarsdenkers en buitenstaanders aan tafel
- Koppel signalen aan scenario's om ze te kunnen plaatsen en acties te definiëren
- Spreek vooraf af wanneer je in actie komt

Kortom: *Als je wacht tot iedereen het signaal erkent, is het geen vroeg signaal meer.*

Eén zwaluw maakt nog geen zomer

Zwakke signalen serieus nemen zonder overhaast je strategie om te gooien



SLA NIET DOOR

1 Wat is de metafoor?

Eén observatie is geen garantie voor structurele verandering. De zwaluw is een beetje de keerzijde van de kanarie: neem zwakke signalen serieus, maar sla ook niet te snel of te ver door.

2 Waar komt hij vandaan?

Een fabel van Aesopus. Een man die al zijn geld heeft verkwist ziet een zwaluw, denkt dat de zomer komt en verkoopt zijn jas om snel weer wat cash te krijgen. De zwaluw vriest dood en de man ondergaat hetzelfde lot.

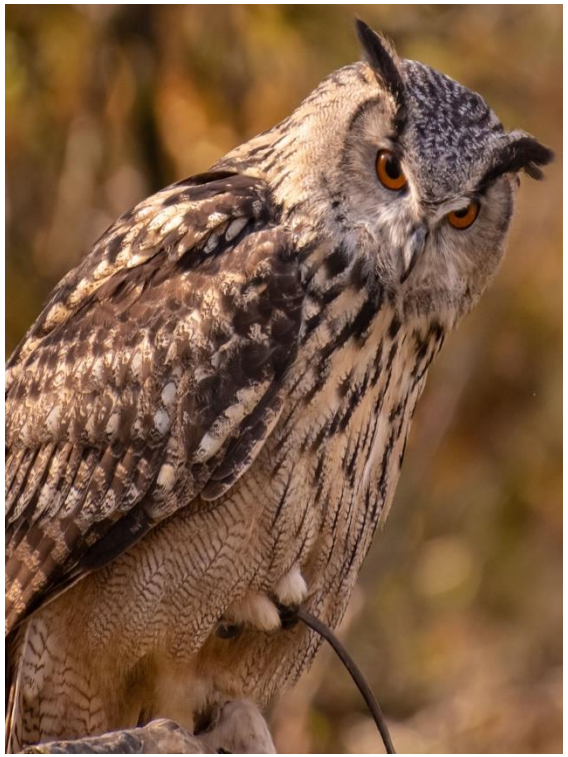
3 Zo voorkom je voorbarige conclusies

- Onderscheid ruis, eenmalige gebeurtenis, trend en systeembreuk
- Toets een signaal op (meerdere) bronnen en mogelijke alternatieve verklaringen
- Weeg de kosten van acteren op een vals alarm tegen die van een signaal missen of negeren
- Werk met bundels van verschillende indicatoren en vooraf bepaalde tripwires (drempelwaarden)
- Schaal je reactie gepast op: van registreren naar committeren
- Laat monitoren door iemand zonder 'skin in the game': borg objectiviteit

Kortom: *Eén zwaluw maakt nog geen zomer. Maar ze is wel een reden om vaker het weerbericht te bekijken.*

De uil: scherp kijken, niet blijven turen

Wijsheid en reflectie die leiden tot betere keuzes



WORD ER ÉÉN

1 Wat is de metafoor?

Wijsheid, reflectie, analyse en ervaring. Niet meerennen met de waan van de dag, maar eerst kijken, luisteren en begrijpen. De valkuil: een uil die blijft turen en nooit uitvliegt om een prooi te vangen.

2 Waar komt hij vandaan?

Al eeuwenlang een symbool van wijsheid. In de Griekse mythologie hoorde de uil bij Athena, godin van wijsheid, strategie en oorlogskunst. Hij ziet scherp in het donker en slaat pas toe als het moment daar is.

3 Zo word je een uil die ook toeslaat

- Organiseer regelmatige reflectie, niet eens in de paar jaar
- Kijk vooruit, niet alleen terug op je targets
- Haal geluiden op van buiten de 'rapportagelijn'
- Gebruik ervaring, maar laat haar ook tegenspreken door frisse blikken
- Voorkom 'paralysis by analysis'. Vraag liever: weten we *genoeg* voor een volgende stap?
- Balanceer denkers met doeners en koppel reflectie aan keuzes

Kortom: *Een uil die scherp ziet maar vooral blijft turen, zal nooit een prooi vangen.*


De wereld verandert.
Wat doet u?
Jester strategy