

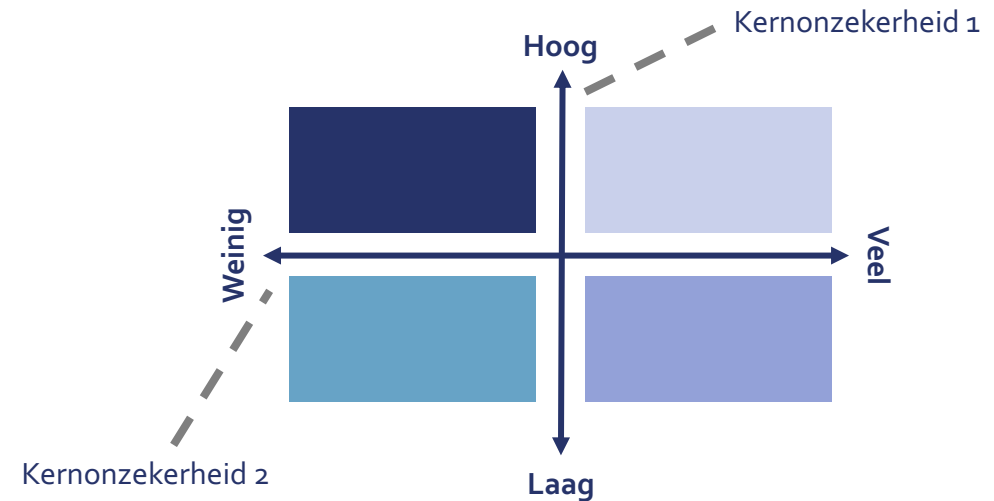


# 3. Kernonzekerheden kiezen

### 3. Kernonzekerheden vaststellen: het fundament van scenario's

Nadat je de externe omgeving hebt verkend en een selectie hebt gemaakt van de meest belangrijke, 'game changing' ontwikkelingen, ga je in die selectie op zoek naar kernonzekerheden die de basis gaan vormen van je scenario's. Dit is de crux van scenariodenken, maar tegelijkertijd ook de meest tegennatuurlijke stap. Als mens houden we namelijk niet van onzekerheid, we zoeken juist zekerheid. Een veelvoorkomende reactie op onzekerheid is dan ook vaak om deze te negeren. Niet bepaald een goede strategie, want onze wereld *is* juist onzeker. Rekening houden met *elke* onzekerheid is ook niet gezond. Dat leidt tot verlamming, zoals de ezel in het gedachte-experiment van de filosoof Buridan. Deze kon niet kiezen uit twee balen hooi en hongerde vervolgens uit. Met scenario's probeer je een middenweg te vinden: je gaat op zoek naar onzekerheden die jouw 'operating environment' drastisch kunnen veranderen. Door deze te doordenken in scenario's (de volgende stap), kun je anticiperen en toekomstvaste keuzes maken.

Kernonzekerheden vormen de basis van scenario's. Wij hebben goede ervaringen met scenario's waaraan een assenkruis met twee kernonzekerheden ten grondslag liggen. Je hoeft je natuurlijk niet te limiteren tot twee, maar weet dat met elke onzekerheid of as die je toevoegt, het aantal scenario's verdubbelt. Als je vier kernonzekerheden als basis kiest, krijg je  $2 \times 2 \times 2 \times 2$ , oftewel 16, scenario's. Ga die maar eens uitwerken en vervolgens bespreken! Daar word je niet veel wijzer van. Uit ervaring weten we dat vier scenario's toch echt het maximum is om een goede strategische discussie met elkaar te hebben.



Om daarop uit te komen, zul je eerst twee stappen moeten doorlopen. De eerste is het **analyseren** van je 'nettolijst' van trends om te weten wat mogelijke kernonzekerheden zijn. De tweede stap is daadwerkelijk een assenkruis **kiezen**, want vaak zijn er meerdere mogelijk. Het assenkruis is als steigerwerk in de bouw. Het is nodig om goed te kunnen bouwen, maar aan het einde zou je het weg moeten halen en er een solide huis staan. Zo is het ook met scenario's. Het assenkruis vormt het startpunt van het doordenken van meerdere mogelijke toekomsten, maar uiteindelijk zou elk verhaal van de toekomst goed leesbaar en plausibel moeten zijn als je het assenkruis wegdenkt.

# 3. Kernonzekerheden vaststellen: het fundament van scenario's

## Analyseren op mogelijke kernonzekerheden

Een mogelijke kernonzekerheid behoort aan drie criteria te voldoen:

1. hoge impact
2. hoge onzekerheid
3. hoge causale invloed

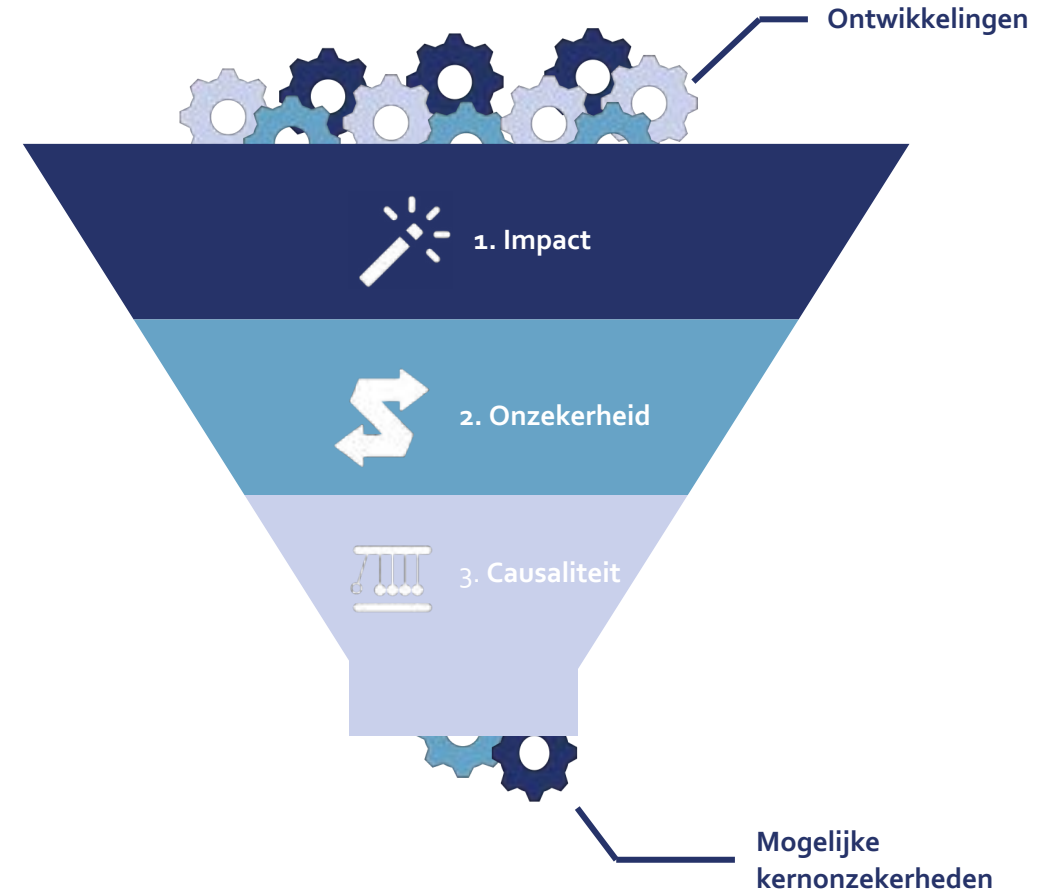
Hierop ga je je 'trend complex', je 'nettolijst' van externe ontwikkelingen, filteren.

### 1. Impact

Een kernonzekerheid heeft een hoge impact op (de thema's binnen) de scope. Stel, je bent een elektriciteitsbedrijf en je wilt verkennen hoe het energielandschap in Nederland in 2030 eruitziet, dan heeft een trend als robotisering wellicht niet zo veel impact. Een trend als de vooruitgang in energieopslagsystemen zal een grotere impact hebben. Het is belangrijk om hier zowel het doeljaar bij in gedachte te houden, als ook het totaal aan onderwerpen in de scope ('the grand scheme of things'...).

### 2. Onzekerheid

Op zekerheden kun je nu al acties zetten, hier hoef je geen scenario's op los te laten. Kernonzekerheden moeten een soort '50/50s' zijn: ontwikkelingen die je haast even plausibel de ene kant als de andere kant op kunt beredeneren. Die onzekerheid kan in



### 3. Kernonzekerheden vaststellen: het fundament van scenario's

twee dingen zitten. Voor sommige ontwikkelingen zit de onzekerheid 'm in het verloop: gaat iets snel of langzaam? Lineair of exponentieel? Evolutionair of revolutionair? Onzekerheid kan ook in de consequenties van een ontwikkeling zitten. Overheid of markt aan zet? Shareholder value of stakeholder value dominant? Polariseert de samenleving verder of keert enige cohesie weer terug? Van een goede kernonzekerheid zie je voor beide kanten op dit moment signalen.

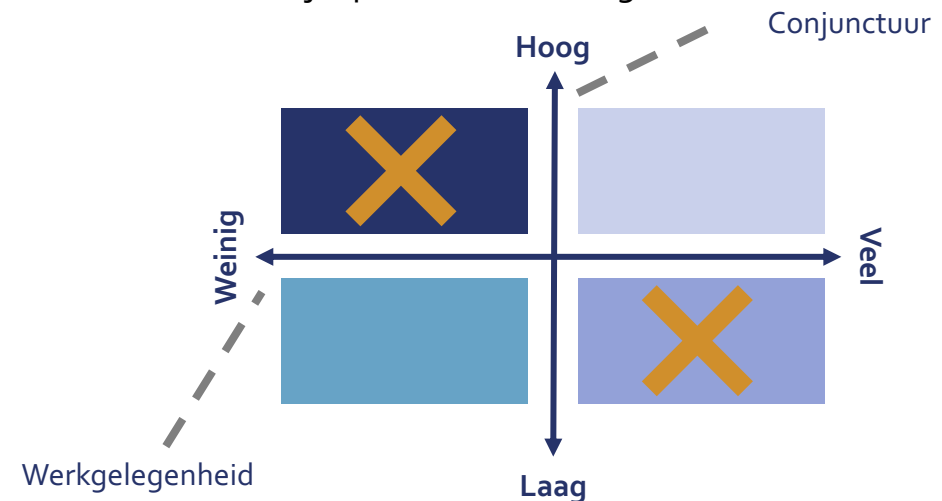
#### 3. Causaliteit

Een goede kernonzekerheid zet een systeem, een causale keten, in beweging, is als een dominosteen die andere steentjes doet omvallen. Door te scoren hoe trends elkaar beïnvloeden, kom je erachter wat echt de 'change drivers' zijn en welke meer de resultanten/afhankelijken. Ontwikkelingen met een grote sturende kracht, de grondoorzaken, vormen een goede basis voor je scenario's, omdat je daarvan goed kunt afleiden hoe andere ontwikkelingen eruit gaan zien in de scenario's.

#### Selecteren van een assenkruis

Met o.a. enquêtes kun je een goed beeld krijgen van impactvolle en onzekere ontwikkelingen. Met een 'cross-impact analyse' kun je de causaliteit in kaart brengen. Vaak komen er meerdere mogelijke kernonzekerheden uit de analyse. Gelukkig hebben we een aantal vuistregels en criteria om tot een eindkeuze te komen.

Zo dienen kernonzekerheden enigszins onafhankelijk van elkaar zijn. Ontwikkelingen uit dezelfde PESTED-dimensie hangen vaak samen en combineren daarom vaak slecht waardoor niet elk van de vier scenario's plausibel is. Neem bijvoorbeeld twee economische onzekerheden: conjunctuur en werkgelegenheid. Een toekomst waarin het economisch slecht gaat en de werkgelegenheid toeneemt is moeilijk (plausibel) te beargumenteren.



Ook na het controleren hierop, blijf er soms meerdere kandidaten over. Als je bijvoorbeeld drie mogelijke kernonzekerheden hebt, kun je drie assenkruisen maken (1&2, 1&3, 2&3). Trial and error is dan het devies. Je gaat, het liefst samen met een team, kijken of je op hoofdlijnen een beeld kunt vormen van elk kwadrant (scenario) van de verschillende assenkruisen. Bediscussieer vervolgens welke van de mogelijke assenkruisen aan de volgende criteria voldoet.

### 3. Kernonzekerheden vaststellen: het fundament van scenario's

1. **Relevantie:** kunnen we met deze scenario's de strategische vraag beantwoorden?
2. **Divergentie:** levert dit assenkruis vier wezenlijk van elkaar verschillende scenario's op?
3. **Plausibiliteit:** is elk scenario mogelijk/plausibel?
4. **Uitdaging:** 'challengen' de scenario's voldoende? Doet het ons echt anders nadenken over de toekomst?

Hier komt vaak ook een stuk 'gevoel' bij kijken, welk assenkruis inspireert ons het meeste om na te denken over de toekomst. Als je een assenkruis hebt gekozen, ben je klaar voor de volgende stap: de scenario's ontwikkelen.

Vragen over dit artikel?

Neem contact op met Jeroen Toet  
[j.toet@jester.nl](mailto:j.toet@jester.nl) | 06 11 451 311



#### Meer weten?

In ons boek geven we nog meer tips and tricks en gouden regels uit de praktijk van het trendverkennen. Daarnaast leggen we uit hoe je bijvoorbeeld zelf een workshop kunt vormgeven om voor jouw organisatie de relevante externe ontwikkelingen in kaart te brengen.

Bestel 'm via:





De wereld  
verandert.  
Wat doet u?

**Jester**  
strategy