

VERDIEPING

Scenario's en het lef om het ondenkbare te verkennen

De toekomst laat zich niet kennen, of toch wel? Scenariodenken daagt je uit om met een open mind de onwaarschijnlijke toekomst te verkennen, en dat geeft je een flexibele geest, zoveel is zeker.

TEKST FRED HERMSEN BEELD ISTOCK



Het nieuws staat er iedere ochtend bol van: geopolitieke trends en gebeurtenissen die we een jaar geleden nog voor volstrekt ondenkbaar zouden hebben gehouden. Toch staat natuurkundige, onderzoeker en adviseur Roland Kupers er niet van te kijken: 'De toekomst is nu eenmaal niet causaal af te leiden uit onze kennis van heden en verleden. Het idee dat je de maatschappelijke toekomst kunt voorspellen als je maar genoeg data verzamelt, stamt uit de achttiende eeuw, en is inmiddels wel achterhaald. De toekomst laat zich grotendeels niet kennen.' Dat mag gek klinken uit de mond van iemand die pleit voor scenariodenken - waarbij je uiteenlopende toekomstën immers in kaart brengt en verkent - maar is het niet: 'Je moet niet de illusie koesteren dat je de toekomst kunt voorspellen, maar wel kun je proberen het ondenkbare te denken. Om vervolgens systemisch te onderzoeken hoe je daarop zou inspelen. Dat is uitdagend en confronterend, maar het voorkomt dat je je laat verrassen door toekomstën.'

Verre toekomst

Geestelijke flexibiliteit, daar draait het om bij scenariodenken, niet zozeer of beelden die je creëert van de toekomst wel of niet kloppen. Kupers: 'Je denkt niet vanuit het heden, maar begint bij verre - maar wel plausibele - toekomstën om vervolgens terug te redeneren naar het heden, en te kijken naar de keuzes die je nu kunt maken. Dat je kiest voor een verre toekomst is niet voor niets; het nodigt uit om je in te leven in ontwikkelingen die niet direct met het heden te maken hebben. En dat is ook waardevol, want je kunt daardoor als bestuurder de huidige context en je eigen beleidsvoorkeuren loslaten, taboes en normen overstijgen. Zo konden bijvoorbeeld ambtenaren in Noord- en Zuid-Amerika tijdens een scenario-project gesprekken voeren over de vraag wat er zou gebeuren als drugs werden gelegaliseerd of als the war on drugs verder zou worden opgevoerd. Simpelweg door zich in een verre toekomst te verplaatsten. In de verre toekomst is vaak het onbespreekbare denkbaar en het ondenkbare bespreekbaar.'

Wensdenken

Sietske Veenman, universitair docent bij de vakgroep Environmental Governance and Politics aan de Radboud Universiteit, erkent dat vooruitkijken in de aard van het besturen besloten ligt: 'Bestuurders en beleidsadviseurs zijn per definitie bezig met de toekomst, maar de manier

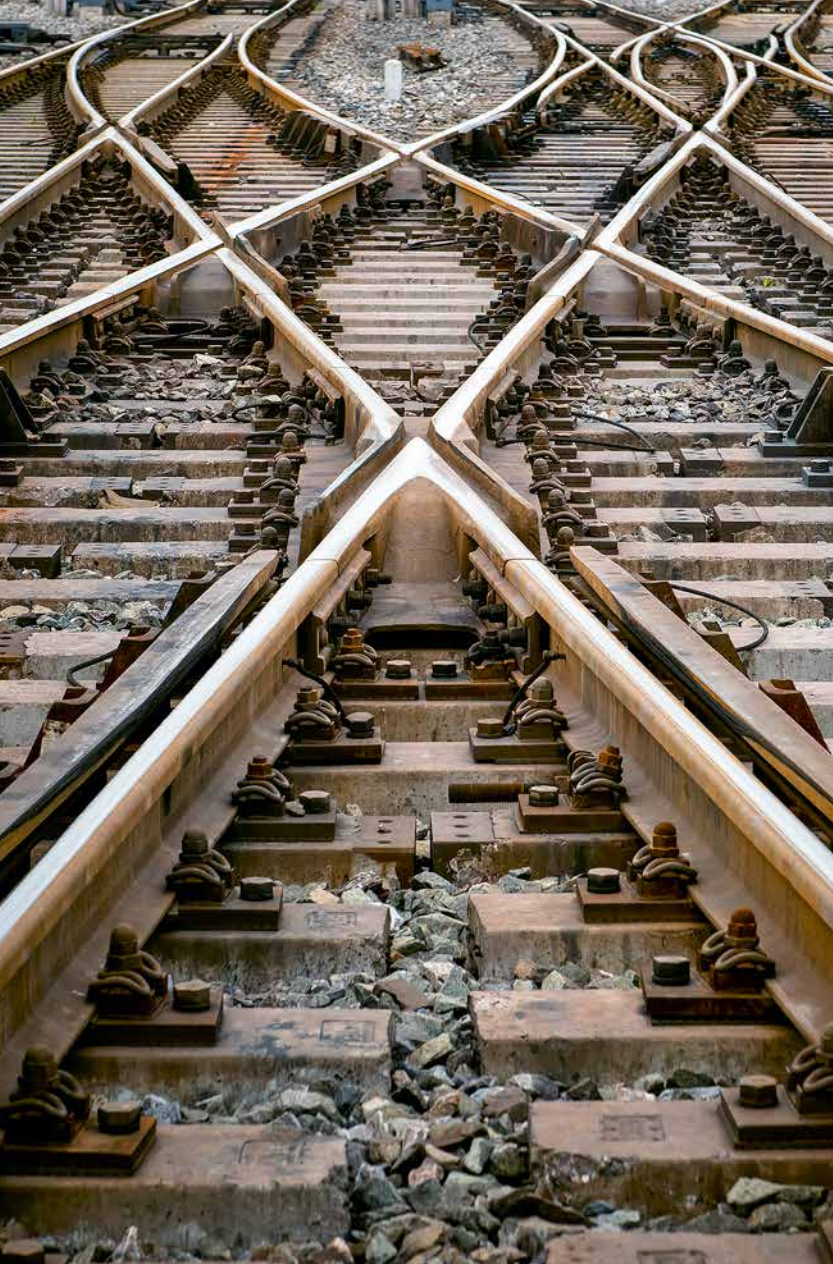
'Het onbespreekbare is denkbaar en het ondenkbare bespreekbaar'

waarop dat traditioneel gebeurt, is vaak normatief zonder dat dat wordt gezien en erkend. Bij visieontwikkeling is bijvoorbeeld vaak sprake van wensdenken: je streeft naar een nastrevenswaardige toekomst. Meestal formuleer je daarbij uitdagende maar haalbare doelen - en bedenkt vervolgens een strategie en operationele aanpak om die te bereiken. Op zich is dat begrijpelijk, noodzakelijk om zaken voor elkaar te krijgen en effectief op de kortere termijn. Maar er wordt dan wel voorbijgegaan aan het feit dat de toekomst per definitie een uitkomst van enorm complexe processen is die je lang niet allemaal kunt beïnvloeden en voorspellen. Bovendien gaan bestuurders bij dat wensdenken uit van onbewuste, discutabele aannames, en kiezen ze soms onderzoeksuitkomsten die hen uitkomen als onderbouwing. Zo komen ze vrij snel uit op een toekomst met economische groei, toenemende vergrijzing en meer digitalisering.'

Ongemakkelijke toekomstën

Toekomstbeelden gaan, zo voegt Veenman toe, bovendien vaak een eigen leven leiden, ze beïnvloeden zelf weer het heden. 'Beleidsmakers denken de consequenties die hun eigen toekomstbeelden in het heden kunnen hebben niet goed door. Soms met desastreuze gevolgen, zoals de chaos die ontstond nadat premier Cameron in 2019 een referendum uitschreef over de Brexit. Er lag geen draaiboek klaar om de complexe gevolgen daarvan op te vangen, er was alleen maar een diepgevoelde behoefte aan een van de Europese Unie losgeweekte toekomst. Wensdenken. Scenario's kunnen daar een adequaat middel tegen zijn; je ontwikkelt er een taal mee om over ongemakkelijke toekomstën te praten.'

In de medische wereld daalt het besef in dat je met scenario's beter bent voorbereid op de onvoorspelbare toekomst. Het visietraject van de Federatie Medisch Specialisten is daar een goed voorbeeld van, maar ook in kleinschaliger verband gebeurt het. Orthopedisch chirurg in het MUMC Heleen Staal kreeg bij de Nederlandse Orthopaedische Vereniging (NOV) - waarvan ze vicevoorzitter is - in het kader van het visietraject Medisch Specialist 2035 te maken met scenariodenken. 'Ik vind het



een mooie manier om mensen aan het denken te zetten over grotere thema's. In de waan van onze alledaagse drukte doen we dat niet vanzelf. Zo hebben we onze leden de thema's uit het visietraject laten doorakkeren op hun eigen terrein, en vroegen wat er met de kwaliteit van hun werk zou gebeuren in bepaalde scenario's. Het bleek al snel dat we niet altijd een helder handelingsperspectief hebben in crisissituaties. De vraag "wat doen we als het fout gaat" deed ons beseffen dat we draaiboeken moeten maken voor als het morgen fout zou gaan. Maar ook voor langere termijnvraagstukken, bijvoorbeeld als een tekort aan infusievloeistof twee jaar zou blijven duren. Op de korte termijn denken we in de trant van "hoe houden we de boel in de lucht"; op de langere termijn heb je het over de borging van je strategische pijlers in diverse scenario's.'

Basisvaardigheden

Staal schetst dat er met drie type scenario's is gewerkt: een betrekkelijk positief scenario waarin de sector verder vergroent en waarin innovatie mogelijk is ('Hier

werden mensen begrijpelijkerwijs heel enthousiast van'); een scenario waarin zaken enigszins naar verwachting doorgaan, het steady state scenario ('In feite zitten we hier op dit moment in, we proberen onszelf als het ware te handhaven') en een slecht scenario, met maatschappelijke onrust, klimaatproblemen en geweld ('In dit scenario zijn er tekorten in het ziekenhuis op allerlei vlakken terwijl er tegelijkertijd een acuut en groot beroep op de medische zorg wordt gedaan. Traumatologie is hierin heel belangrijk'). Met name het laatste scenario zet mensen aan het denken, heeft ze gezien. 'Zo kwamen we erachter dat orthopedisch chirurgen in principe altijd een beroep moeten kunnen doen op hun basisvaardigheden, hoezeer ze zich gaandeweg hun carrière ook specialiseren. Een voorbeeld? We moeten in crisissituaties altijd in staat zijn om botten tijdelijk stabiliteit te bieden met de plaatsing van een fixateur externe. In Oekraïne blijkt nu hoe belangrijk dat kan zijn. Op dit moment weet lang niet iedereen meer hoe zo'n fixatief moet worden aangebracht. Het scenariodenken leverde ons het inzicht op dat we hieraan in het onderwijs nadrukkelijk aandacht moeten geven, ook in de nascholing.'

Je eigen brein

Nadat in de jaren zestig van de vorige eeuw de NAVO en olieconcern Shell actief aan de slag gingen met scenario's en denktanks ontstonden initiatieven zoals het Institute for the Future. Daar groeide de schare aanhangers van scenariodenken langzaam door om tijdens en na het coronatijdperk pas echt mainstream te worden. Cardioloog en intensivist Iwan van der Horst maakt als bestuurslid van het Albert Schweitzer ziekenhuis dankbaar gebruik van de zegeningen van het scenariodenken, maar verdiepte zich al voor de pandemie in de werking van het brein in crisissituaties. 'Ik las altijd al graag boeken over cognitie. Ik ontdekte dat het goed is om juist onder de druk van crisissituaties te weten hoe je eigen brein werkt, en waar de witte vlekken in je denken zitten. Kort gezegd: we beslissen en handelen doorgaans op basis van bewijsvoering, maar om te weten wat je te doen staat in crisissituaties doe je er goed aan in alle openheid en bescheidenheid jezelf te leren kennen.' In zekere zin is het brein van intensivisten overigens al behoorlijk flexibel, benadrukt hij. 'Een patiënt kan op het ene moment stabiel zijn, maar je denkt toch automatisch aan de kans dat er onverwacht weer een bloeding of iets dergelijks ontstaat, en wat je dan als eerste zou doen.'

Historisch onderzoek

Het boek Super Forecasting, the Art and Science of Prediction van Philip Tetlock bracht Van der Horst definitief op het pad van het scenariodenken. Tetlock betoogt dat beleidsmakers systematisch betere voorspellingen kunnen doen over complexe en onzekere gebeurtenissen als ze zich ontwikkelen als super forecasters. Van der Horst schetst de individuele eigenschappen die daarbij horen: 'Je kiest voor

een open en voortdurend lerende houding, onderwerpt jezelf daarbij aan een precieze, analytische en zelfkritische aanpak. Je verwerpt in je denken over de toekomst absolute zekerheden en dogma's, en ruilt die in voor kansen. Doorlopend ben je in staat inschattingen en aannames van jezelf en anderen ter discussie te stellen.' Op de vraag of je dan alleen vooruitkijkt, of ook gebruikmaakt van kennis in het verleden, zegt hij: 'Regeren is altijd achteruitkijken. Je kunt misschien niet voorspellen wat Trump morgen precies gaat doen, maar veel van zijn acties heeft hij wel degelijk in een of andere vorm aangekondigd. En als je breder kijkt: stel je een situatie voor waarin er oorlog ontstaat of plotselinge geldontwaarding. Je weet op basis van eerdere ervaringen en historisch onderzoek welk menselijk gedrag dat oproept. Met die inzichten kun je contouren aanbrengen in scenario's. Ik geloof dus wel in de stelling: Those who cannot remember the past are condemned to repeat it.'

Nieuwe coronagolven

Tijdens de coronapandemie hielp deze houding hem als intensivist vooruit te kijken: 'Ik was met deze open mindset iedere dag bezig met de volgende dag, met de volgende week, met stappenplannen voor opschalen of afschalen als ik een mogelijke piek voor me of juist achter me zag. Ik merkte dat die manier van denken me verder bracht dan collega's die in alle hectiek dachten: 'Dat zien we dan wel weer, nu eerst pompen of verzuipen.' Toen hij voorzitter werd van de Nederlandse Vereniging voor Intensive Care (NVIC) hielp scenariodenken hem om de mogelijke consequenties van nieuwe coronagolven te overzien. In zijn huidige werk als bestuurder is hij in staat 'steeds grotere kaarten in de "Bosatlas van de medische wereld" te bestuderen'. 'Dat gaat dan over scenario's waarin we bijvoorbeeld plotseling minder geld te besteden hebben en tegelijkertijd geopolitieke dreigingen grote gevolgen hebben voor de toestroom in ons ziekenhuis.'

81 scenario's

Van der Horst heeft met behulp van wiskundige logica 81 scenario's voor de medische zorg uitgewerkt - met voor ieder scenario vier fases waarin het beter, gelijk of slechter kan gaan. Naar zijn indruk zou je zeventien scenario's realistisch kunnen noemen. 'Die scenario's dwingen je om na te denken over de complexiteit van tegelijkertijd optredende situaties. Je kunt denken aan een situatie van voorspoed waarin je voor bepaalde keuzes staat als er een pandemie uitbreekt, om de zorg op peil te houden of zelfs te verbeteren. Maar interessanter vind ik het om na te denken over de keuzes die je hebt als door geopolitieke ontwikkelingen traumacentra zouden uitvallen in een periode van financiële krapte, en er ook nog



eens een pandemie ontstaat. Kun je dan nog wel streven naar betere zorg, moet je dan pijnlijke keuzes maken, en welke dan?' Op de vraag of hij met deze houding en alle bijkomende oncomfortabele vragen niet het plakkertje van onheilsprofeet krijgt opgeplakt, zegt hij: 'Nee, want ik stel - als echte arts - niet alleen een diagnose, maar onderzoek ook de behandelplannen. In het dagelijks bestuur toets ik systematisch de uitgangspunten, plannen en voorspellingen van mezelf en mijn collega's: "Stel dat we jouw plan voor de bouw van een extra vleugel aan het ziekenhuis in gang zetten, wat betekent dat dan over twee jaar voor onze energiehuishouding? Wat als er halverwege de bouw bezuinigingen worden doorgevoerd, wat als we fuseren met een ziekenhuis in de buurt? Denk even met me mee..." Zo ontstaat een onderzoekende taal waar de bestuursbesluiten beter van worden.'

Signals en drivers

Historicus Tanja de Bie werkt - samen met haar collega, onderwijskundige Yentl Croese - sinds 2020 in het Leiden Learning and Innovation Centre van de Universiteit Leiden aan future foresight-technieken op kleine schaal. 'De behoefte aan scenariodenken ontstond binnen de universiteit zelf toen die zich overvallen voelde door de



coronapandemie, en recentelijk de enorme vlucht van kunstmatige intelligentie. De vraag was niet zozeer: "Voorspel wat ons kan overkomen?" maar meer: "Hoe herkennen we signalen van ingrijpende veranderingen zodat we daarop tijdig kunnen inspelen?" Wij ontdekten dat je die vraag kunt richten op grote organisaties en grote ontwikkelingen, maar ook op individueel niveau en voor relatief kleine zaken. Zo denken wij mee met het universiteitsbestuur, maar helpen we ook steeds meer kleinere organisaties en groepen met het denken in scenario's.' Het tweetal onderscheidt daarbij zogeheten signals en drivers, waarbij de eerste staan voor relatief kleine tekenen, zoals een uitvinding of ontdekking, en de tweede categorie voor grote trends, zoals migratiestromen en klimaatverandering. De Bie: 'Vaak wijst het optreden van meerdere gelijksoortige signals op het ontstaan van drivers. Het combineren van signals en drivers helpt bij de uitwerking van scenario's, hierdoor is de toekomst niet helemaal onkenbaar meer, maar kondigt deze zich - meestal - aan.'

Aangemaakte paden

Iwan van der Horst wees al op de flexibele geest die scenariodenken oplevert, De Bie wijst op wetenschappelijk

'Je bent minder snel uit het veld geslagen en kunt helderder nadenken over te maken keuzes'

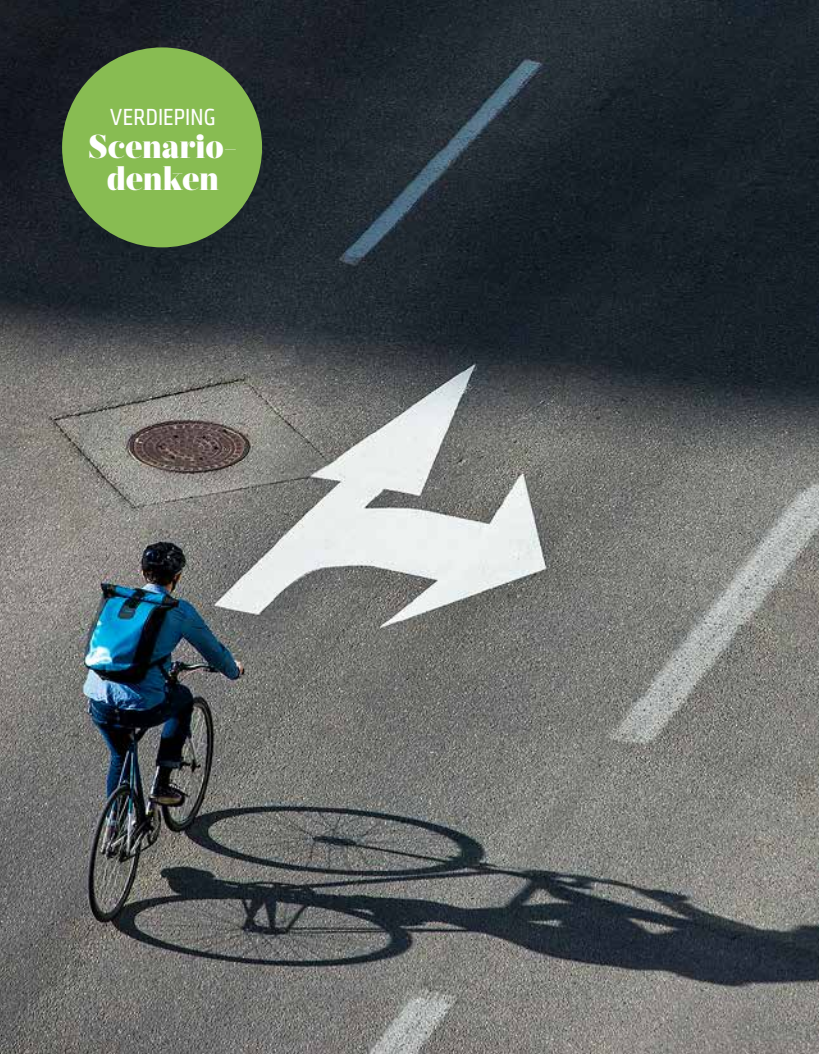
bewijs daarvoor: 'Door over mogelijke toekomst na te denken en te praten, door je in te leven en scenario's te visualiseren, maken je hersenen als het ware herinneringen van de toekomst aan. Je ontwikkelt een zogeheten episodische future memory, vergelijkbaar met de muscle memory die bijvoorbeeld chirurgen en muzikanten ontwikkelen. Neuropsychologisch onderzoek heeft uitgewezen dat dezelfde hersengebieden opleven als je later in enige vorm te maken krijgt met eerder bedachte en doorleefde situaties. De aangemaakte paden zorgen ervoor dat je dan minder snel uit het veld geslagen bent en helderder kunt nadenken over te maken keuzes.'

Eigen keuzes

Inspiratiebron voor De Bie en Croeze is de game-ontwerper en onderzoeker Jane McGonigal. Ze werkt als directeur Game-onderzoek en -ontwikkeling voor het gerenommeerde Institute for the Future en publiceerde in 2022 haar derde boek *Imaginable: How to See the Future Coming and Feel Ready for Anything - Even Things That Seem Impossible Today*. 'Ze weet waarover ze praat', zegt De Bie. 'McGonigal ontwikkelde al in 2009 een scenario over een wereldwijde virusuitbraak. Het significante was dat de tijdlijn die ze daarbij beschreef voor een belangrijk deel overeenkwam met de coronapandemie tien jaar later.' Het gebruik van gaming bij het uitwerken van scenario's heeft het Leiden learning and Innovation Centre ter harte genomen. Op 19 juni verzorgt De Bie tijdens het lustrumcongres van de Federatie twee workshops over scenariodenken met inzet van een Future Wheel (waarbij je spelenderwijs strategisch over toekomst nadenkt) en de spelvorm FutureYou, waarbij je op basis van grote veranderingen reflecteert op je eigen keuzes.

Groen en rood

Of je er nu groots en meeslepend mee aan de slag gaat of op kleinere schaal, het blijft een uitdaging om onwaarschijnlijke toekomst te bedenken. En dat is wel belangrijk, stelt Roland Kupers: 'Je hebt niet bijzonder veel aan scenario's die een mild gemiddelde weerspiegelen



van politiek correcte inzichten in een groep. Je wilt juist weten wat je te doen staat bij onvoorstelbare disrupties.' Kupers vertrouwt daarbij niet op kennis uit het verleden en onderschrijft de stelling van de schrijver L.P. Hartley uit 1953: 'The past is a foreign country, they do things differently there.' Voor goede scenario's moet je volgens hem niet alleen diep in de buidel tasten ('Want ze kosten veel tijd en denkvermogen, en je moet elke paar jaar je scenario's actualiseren'), maar vooral beschikken over een sterke verbeeldingskracht en het lef om oncomfortabele perspectieven te kiezen. Daarbij moeten alle ramen open voor externe inzichten: 'Een halve eeuw scenario ervaring bij Shell suggereert dat je twee sterk uiteenlopende, even plausibele scenario's moet maken. Daarbij moet je voorkomen te redeneren in termen van een positief en negatief scenario, wenselijk of onwenselijk, of zelfs in termen van waarschijnlijkheid. Dan benader je de toekomst weer normatief, en dat wil je juist niet. Geef de twee sterk verschillende scenario's ook gelijkwaardige en expressieve namen, groen en rood bijvoorbeeld.'

Politiek gekleurd

Of je nu kiest voor het opstellen van twee of meer scenario's, voor enkel extreme of ook gematigde scenario's, Sietske Veenman benadrukt dat je er bij alle vormen van denken over toekomst goed aan doet om je bewust te zijn van verschillende toekomstbeelden die

'Je moet vooral beschikken over het lef om oncomfortabele perspectieven te kiezen'

gesprekspartners kunnen inbrengen. Ze onderscheidt er vier: 'Het kan zijn dat mensen rekenmodellen gebruiken om de waarschijnlijkheid van een bepaalde toekomst te onderbouwen (Kupers refereerde hier al eerder in het artikel aan, red.), anderen geloven niet in modellen, en vinden de toekomst voor ieder individu een uniek verhaal. Weer anderen zien vooral een ideologische of politieke toekomst. Deze manier van kijken komt naar voren bij mensen die kritische posts zetten onder de artikelen van NU.nl. Ze zien dan hun eigen normatieve opvattingen niet terug in het betreffende artikel, vaak ook doordat de normativiteit van dat artikel zelf impliciet blijft.' De blik op de toekomst die het best past bij scenariodenken omschrijft ze als volgt: 'Je beschouwt dan alle denkbare toekomstbeelden als even plausibel.' Op de vraag waarom het zo belangrijk is om deze verschillen te kunnen zien, zegt ze: 'Het zou goed zijn om elkaar ervan bewust te maken met welke opvatting er over de toekomst gesproken wordt, en om ze niet door elkaar te gooien in discussies. Daarbij is dit voor velen ook een eigen bewustwordingsproces: wanneer gebruik je zelf eigenlijk welke opvatting over de toekomst? Die opvattingen wisselen namelijk vaak per onderwerp of gesprek.'

Praktische bezwaren en taboes

Om tot sprekende scenario's te komen raadt Roland Kupers aan mensen te betrekken die schurende inzichten durven te delen, die zich niet laten afremmen door groepsdruk, ongeschreven wetten, praktische bezwaren en taboes die groepen gelijkgestemden liever niet aanraken. In een eerder boek over scenario's benadrukte Kupers dat er voor rijke toekomstverhalen een grote diversiteit aan deelnemers nodig is. 'Enigszins onaangepaste individuen, die jouw wereld wel een beetje kennen, maar er geen onderdeel van uitmaken. Ze kunnen misschien niet helpen bij de vraag wat je te doen staat als specialist in een groen of blauw scenario, maar zijn wel onmisbaar om plausibele en brede toekomstbeelden te ontdekken. En dat is cruciaal, want juist zulke scenario's helpen je uiteindelijk om met een open geest op elke toekomst in te spelen.'