

De toekomst begrijpen is niet genoeg

Waarom kunst thuishoort in scenarioplanning

Door Reinier Hattink en Femke Pennink
De Ruijter Strategie

Waarom **kunst** thuishoort in scenarioplanning

Overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties gebruiken scenario's om zich voor te bereiden op een onzekere toekomst. Ze onderzoeken hoe de wereld zich onder verschillende omstandigheden zou kunnen ontwikkelen en welke keuzes vandaag in meerdere mogelijke toekomsten verstandig zijn. Scenario's kunnen organisaties nieuwe ontwikkelingen laten zien, vanzelfsprekendheden ter discussie stellen en vastgelopen gesprekken weer openen.

Toch zien wij in de praktijk regelmatig iets merkwaardigs gebeuren. Mensen begrijpen de scenario's en vinden ze plausibel, interessant en soms zelfs inspirerend. Wanneer er echter daadwerkelijk moeilijke besluiten moeten worden genomen, blijken de scenario's lang niet altijd van invloed op hun handelen. Bestuurders vallen terug op politieke reflexen en directeurs blijven vasthouden aan bestaande belangen. Dat roept de vraag op wat er dan ontbreekt in scenarioplanning.

Ons antwoord is dat toekomstdenken soms nog te rationeel is voor de mensen voor wie zij bedoeld is. Men is goed in het analyseren van mogelijke toekomsten en ook steeds beter geworden in het verbeelden ervan. Maar we besteden veel minder aandacht aan de vraag hoe mensen zich emotioneel tot die toekomsten verhouden. Juist daar kan kunst een belangrijke rol spelen. Niet als illustratie achteraf, maar als wezenlijk onderdeel van het scenarioproces.



Scenario's zijn geen eindproduct

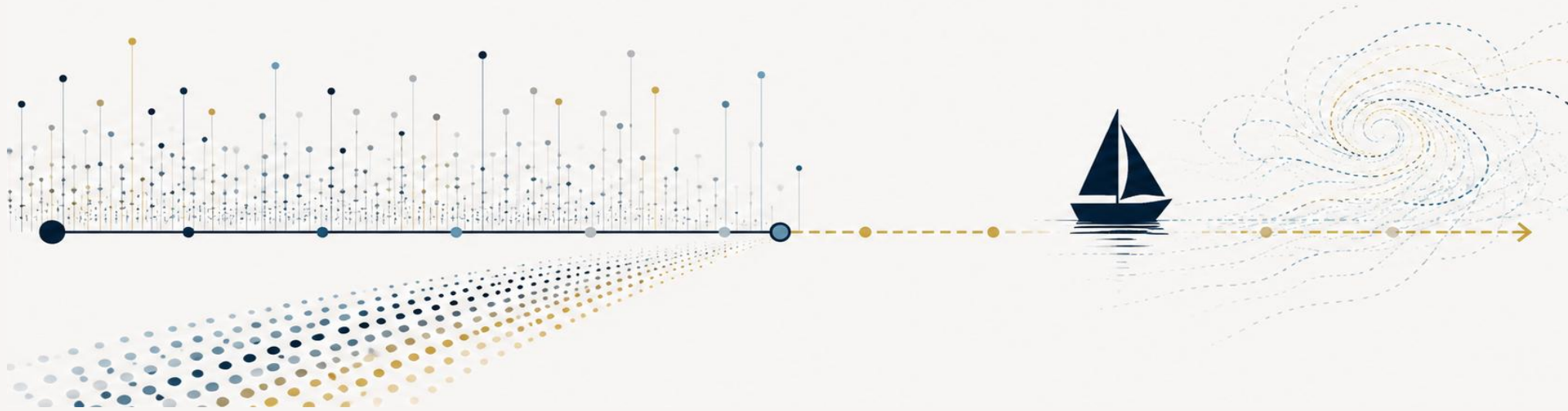
Om die rol van kunst te begrijpen, moeten we eerst terug naar het doel van scenarioplanning. Een scenario is geen voorspelling die beweert te weten wat er zal gebeuren. Het beschrijft een mogelijke toekomst die voldoende plausibel en relevant is om ons denken uit te dagen.

De behoefte aan zulke scenario's komt voort uit de aard van de toekomst zelf. De toekomst is niet één vaststaande werkelijkheid die langzaam op ons afkomt. Zij ontstaat uit de wisselwerking tussen talloze fysieke, ecologische, economische, technologische, politieke en sociale systemen. Ook menselijk gedrag maakt deel uit van die dynamiek. Mensen reageren op gebeurtenissen, interpreteren hun omgeving opnieuw en veranderen vervolgens hun handelen. Daarmee veranderen zij ook het systeem waarop zij reageren.

Onzekerheid is daarom niet alleen een tijdelijk gebrek aan informatie: het is een structureel kenmerk van de toekomst. De toekomst is fundamenteel onvoorspelbaar, niet omdat we onvoldoende intelligent zijn of te weinig gegevens verzamelen, maar omdat zij steeds opnieuw wordt gevormd door interacties.

Scenarioplanning probeert die onzekerheid dan ook niet op te heffen. Zij helpt mensen om er verstandiger mee om te gaan. Door het verloop van meerdere mogelijke ontwikkelingen met scenario's te onderzoeken, kunnen besluitvormers hun aannames testen, optie te bedenken en strategieën ontwikkelen die niet afhankelijk zijn van één voorspelde uitkomst.

Scenario's zijn dus strategische instrumenten en geen doel op zich. Natuurlijk moeten ze goed zijn opgebouwd. Ze moeten intern consistent, verrassend en toch plausibel zijn. Maar zelfs een methodologisch uitstekend scenario heeft zijn doel gemist wanneer het niet bijdraagt aan betere besluitvorming. De belangrijkste vraag is daarom niet alleen of een scenario overtuigend is, maar of het zijn werk doet. Helpt het mensen om moeilijke gesprekken te voeren? Maakt het keuzes zichtbaar die anders buiten beeld blijven? En stelt het organisaties in staat verder te kijken dan de volgende begrotingsronde, bestuursperiode of verkiezing?



De toekomst laat geen data achter

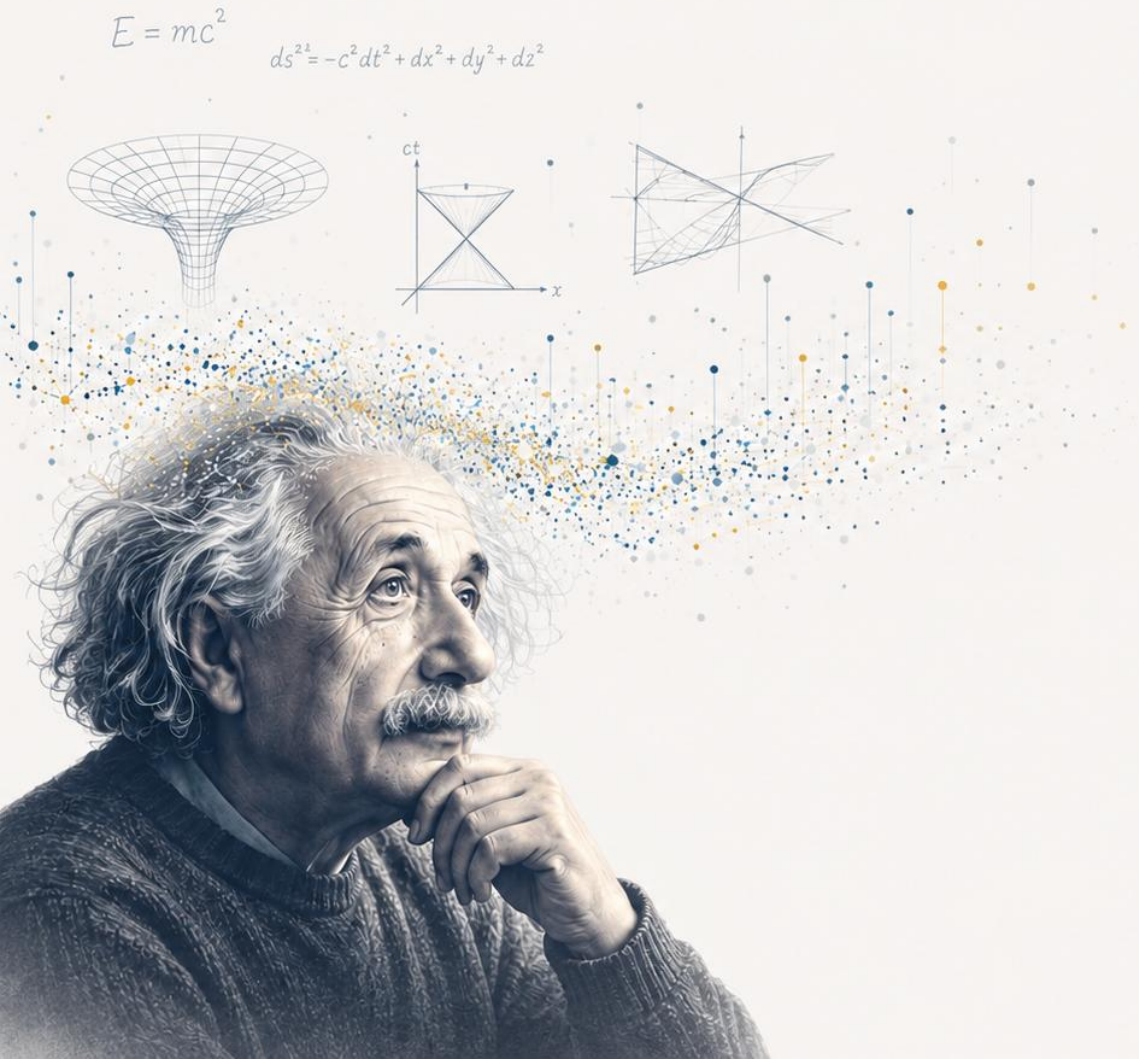
Wanneer organisaties worden geconfronteerd met onzekerheid, is hun eerste reactie vaak om meer data te verzamelen. Dat is begrijpelijk. Data lijken objectief, controleerbaar en verdedigbaar. Ze geven houvast in situaties waarin veel op het spel staat. Maar data hebben een principiële beperking: Ze zijn het resultaat van gebeurtenissen die al hebben plaatsgevonden. Ze vertellen ons waar we zijn geweest, niet noodzakelijkerwijs waar we naartoe gaan.

Vergelijk het met een schip waarvan de bemanning de koers probeert te bepalen door naar het kielzog te kijken. In het water achter het schip zijn

de sporen van de afgelegde route zichtbaar. Misschien is zelfs te zien dat het schip tussen ijsschotsen door is gevaren. Maar het kielzog vertelt niets over de ijsberg die mogelijk vóór het schip ligt.

Dat maakt data niet minder belangrijk. Ze kunnen patronen blootleggen, veronderstellingen toetsen en ideeën onderbouwen. Maar ze kunnen niet rechtstreeks beschrijven wat nog niet bestaat. De toekomst laat geen data achter.

De kracht van de verbeelding



Juist daarom speelt verbeelding zo'n belangrijke rol in toekomstdenken. Methoden als scenarioplanning, visioning en Three Horizons bieden gestructureerde manieren om te onderzoeken wat er zou kunnen gebeuren. Dat betekent niet dat alles wat denkbaar is even plausibel is. Het gaat om gedisciplineerde verbeelding: het vermogen om, op basis van bestaande kennis, mogelijkheden te onderzoeken waarvoor nog geen empirisch bewijs kan bestaan.

Albert Einstein begon zijn denken over de relativiteitstheorie niet met een nieuwe dataset. Hij stelde zich voor wat het zou betekenen om naast een lichtstraal te reizen. De verbeelding kwam eerst; de empirische onderbouwing volgde later. Op vergelijkbare wijze gebruiken toekomstverkenner verbeelding om mogelijke toekomsten te beschrijven die nog niet bewezen kunnen worden, juist omdat ze nog niet bestaan.

Besluiten worden door **mensen** genomen

Toch blijken data en verbeelding samen nog niet altijd voldoende te zijn om te ondersteunen bij besluitvorming. Besluiten worden immers niet genomen door gegevens, modellen of verhalen. Ze worden genomen door mensen.

Mensen zijn geen zuiver rationele beslismachines. We hebben allemaal onze eigen angsten, verwachtingen en herinneringen. We handelen vanuit loyaliteit, trots, verdriet of een gevoel van rechtvaardigheid. we zijn gehecht aan locaties, beroepen en onze manier van leven. Deze emotionele verbodenheid is geen belemmering voor goede besluitvorming, maar juist een wezenlijk onderdeel ervan. Emoties laten zien wat mensen waardevol vinden, wat we dreigen te verliezen en waar we nog op hopen.

Dit werkt ook door wanneer we nadenken over de toekomst. In de vele strategische sessies en bijeenkomsten die we hebben gefaciliteerd, hebben we gezien dat mensen een scenario intellectueel kunnen begrijpen en het toch emotioneel kunnen afwijzen. Het helpt dan niet om nog meer informatie te verzamelen en evenmin om een nog rijker toekomstverhaal te bedenken. Wat ontbreekt, is de menselijke ervaring en emotie van die toekomst.

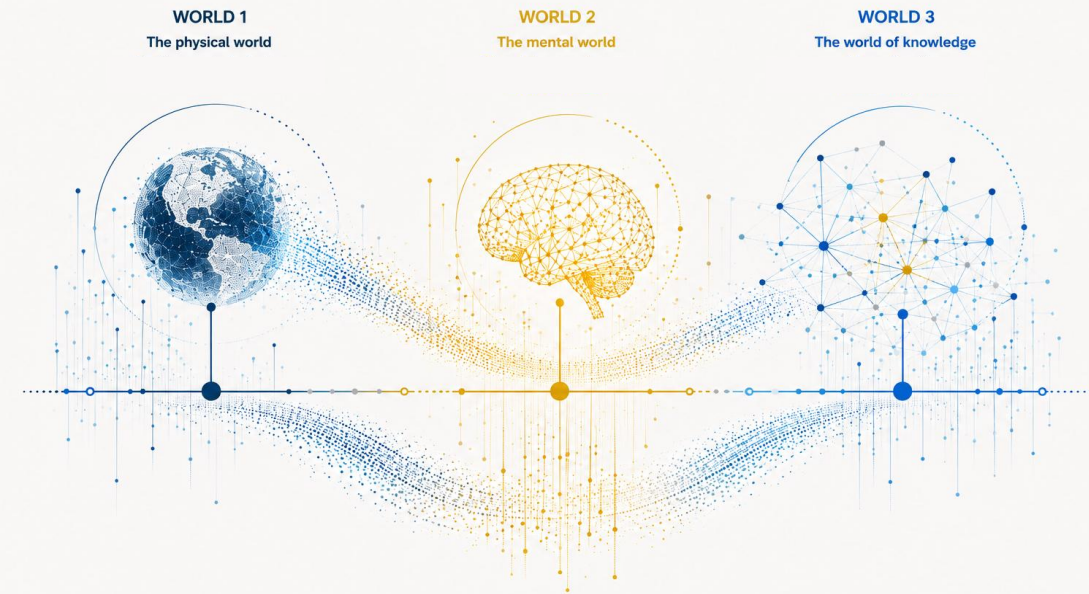


Popper's Drie Werelden als raamwerk

De theorie van de drie werelden van filosoof Karl Popper biedt een bruikbaar kader om beter te begrijpen wat ontbreekt. Popper onderscheidt ten eerste de fysieke wereld: de tastbare wereld van objecten, landschappen en ecosystemen. Popper noemt dit wereld 1. Daarnaast bestaat er een wereld van menselijke kennis en culturele producten: theorieën, boeken, instituties, verhalen en ideeën. Dit is wereld 3. Ook scenario's behoren tot die wereld.

Scenarioplanning beweegt zich doorgaans gemakkelijk tussen wereld 1 & 3. In de fysieke en meetbare werkelijkheid verzamelen we gegevens. Op basis daarvan ontwikkelen we concepten, modellen, verhalen en scenario's. Omdat dit al veel ruimte biedt aan kennis en verbeelding, kan het lijken alsof het proces daarmee compleet is.

Maar tussen de fysieke werkelijkheid en de wereld van ideeën ligt bij Popper nog een derde domein: de subjectieve wereld van menselijke ervaring. Dit is de wereld van emoties, gewaarwordingen en persoonlijke betekenis. Het is tevens de wereld waardoor ieder scenario onbewust wordt geïnterpreteerd. Juist in politieke en bestuurlijke besluitvorming is deze subjectieve wereld voortdurend aanwezig. Besluiten over klimaat, landbouw, ruimte, infrastructuur of zorg gaan nooit alleen over kosten, baten en uitvoerbaarheid. Ze gaan zeker ook over vertrouwen, verlies, verbondenheid en identiteit.



Waarom **kunst** thuishoort in scenarioplanning



Hier komt kunst in beeld. Daarmee bedoelen we niet dat scenario's mooier moeten worden vormgegeven of dat een rapport met aantrekkelijke illustraties automatisch meer effect heeft. Kunst doet iets wezenlijk anders: het creëert een emotionele ontmoeting tussen een mogelijke toekomst en de mensen die zich tot die toekomst moeten verhouden. Dat is van bijzonder belang in scenarioplanning. Scenario's confronteren deelnemers geregeld met pijnlijke keuzes, botsende waarden en gevolgen die ongelijk over groepen worden verdeeld. Sommige mensen kunnen zich in een scenario erkend voelen; anderen zien juist hun positie, beroep of gemeenschap verdwijnen.

Kunst kan besluitnemers empathie laten voelen voor een standpunt dat ze anders zouden verwerpen. Empathie is niet hetzelfde als sympathie. Het doel van het vraagt niet dat iemand het met een standpunt eens wordt. Het vraagt slechts dat diegene probeert te begrijpen vanuit welke ervaring, geschiedenis of vrees het standpunt voortkomt.

Door kunst te zien als een wezenlijk onderdeel van scenarioplanning voorkom je dat emotie pas aan het einde van een besluitvormingsproces naar voren komt, in de vorm van weerstand of wantrouwen. De emotionele dimensie wordt op deze manier geen verstoring die beheerst moet worden, maar relevante kennis over wat er in een besluit op het spel staat.

De kracht van kunst in de praktijk



Onze ervaring bij een Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier laat zien wat de inzet van kunst kan toevoegen aan scenarioplanning. Samen met het waterschap werkten we aan een langetermijnvisie voor waterbeheer in een tijd waarin klimaatverandering vraagt om fundamenteel andere keuzes. Vier toekomstscenario's hielpen bestuurders om mogelijke ontwikkelingen te verkennen.

Kunstenaars bleken een belangrijk onderdeel van het visievormingsproces. Acteurs brachten de scenario's tot leven vanuit het perspectief van mensen die in die toekomsten zouden leven en maakten voelbaar hoe ingrijpend de omslag in het waterbeheer kan zijn. De strijd tegen het water is diep verweven met de Nederlandse identiteit. In een van de scenario's werden mensen die dachten bij te dragen aan die strijd ineens gezien als onderdeel van een probleem. De trots die zij gevoeld hadden moest opeens plaats maken voor schuld. De bijdrage van de kunstenaars maakte voelbaar wat keuzes vandaag kunnen betekenen voor de identiteit en bestaanszekerheid van mensen over ruim 20 jaar.

Naast het laten ervaren van de scenario's vervulden de kunstenaars nog een andere rol. Zij zorgden ervoor dat de toekomst voortdurend aanwezig bleef in de gesprekken die gevoerd werden in het visievormingsproces. Met onder andere monologen en muziek doorbraken zij de vanzelfsprekende gerichtheid op het hier en nu en brachten de aandacht steeds terug naar de generaties waarvoor de besluiten uiteindelijk bedoeld waren. Zo kwam de toekomst niet af en toe ter sprake, maar werd het een perspectief van waaruit het hele proces kon worden gevoerd. Dat droeg bij aan een gedeelde langetermijnvisie.

Conclusie: kunst in toekomstdenken

Toekomstdenken heeft zich de afgelopen decennia sterk ontwikkeld. Naast analyse en data is steeds meer ruimte ontstaan voor scenario's en verbeelding. Dat was nodig, want een toekomst die nog niet bestaat laat zich niet afleiden uit gegevens uit het verleden.

Wie scenario's wil gebruiken voor besluitvorming, zal soms echter nog een stap verder moeten gaan. Naast analyse en verbeelding vraagt namelijk ook de menselijke emotie om aandacht. Wij zien in de praktijk dat kunst daarbij een waardevolle rol kan spelen. Het creëert ruimte voor empathie en biedt een manier om de toekomst gedurende een volledig besluitvormingsproces aanwezig te laten zijn. Zo verschuiven gesprekken van de belangen van vandaag naar de mensen die met de gevolgen van toekomstige keuzes zullen moeten leven.

Kunst is daarmee meer dan een vorm waarin scenario's worden gepresenteerd. Zij maakt de toekomst tot een blijvend perspectief in het besluitvormingsproces. Scenario's die alleen worden geanalyseerd leveren inzicht op. Wanneer mensen zich ook tot die mogelijke toekomst kunnen verhouden, ontstaat ruimte voor gesprekken die verder reiken dan de politieke of bestuurlijke dynamiek van het moment.



Colofon

Titel: De toekomst begrijpen is niet genoeg – waarom kunst
thuishoort in scenarioplanning

Auteurs: Reinier Hattink en Femke Pennink

De Ruijter Strategie

(020) 6250214

info@deruijter.net

www.deruijter.net