

SCENARIODENKEN OM CRISISBESLUITVORMING TE VERBETEREN



Foto: Liesbeth Dingemans



PRINT DIT ARTIKEL

NAAR HOME

8 oktober 2025

AUTEURS: JOSÉ KERSTHOLT , EEFJE SMITS-CLIJSEN

Overheden en gemeenten houden rekening met verschillende crises, in alle soorten en maten. Zoals een grote gewelddadige demonstratie, een aanslag met explosieven, of een overstroming als gevolg van hevige regenval. Voor effectieve crisisbeheersing kan het helpen om van tevoren meerdere potentiële toekomstscenario's te ontwikkelen. Dan kom je niet vast te zitten in één verwachting van hoe die werkelijkheid zich gaat ontwikkelen. Met scenariodenken kan je anticiperen in plaats van reageren.

Crisisbesluitvorming vraagt om het vermogen om te anticiperen op verschillende scenario's en de flexibiliteit om andere keuzes te maken als de situatie zich onverhoopt anders ontwikkelt dan verwacht. De COVID-crisis was in vele opzichten een *wake up call*. Immers, het toonde aan dat we te maken kunnen krijgen met een ander type crisis: sluimerend, langdurig en met effecten over domeinen heen. Hoewel de crisis begon als een gezondheidscrisis werd na verloop van tijd duidelijk dat het óók een sociale crisis en óók een economische crisis was. Het beheersen van een crisis wordt daardoor moeilijker en er dienen zich vragen aan zoals: Hoe duid ik het incident? Hoe weeg ik de verschillende belangen die spelen? En wat zijn de beslismogelijkheden/opties? Het denken in scenario's kan daarbij ondersteuning bieden.

Scenariodenken kan
verschillende
perspectieven bij
elkaar brengen

Een belangrijk voordeel van het ontwikkelen van meerdere scenario's is dat een crisisteam zich bewust wordt van onzekerheden. De toekomst kan altijd anders uitpakken dan gedacht en door meerdere potentiële toekomstscenario's te genereren, kom je niet vast te zitten in één verwachting van hoe die werkelijkheid

zich gaat ontwikkelen. Je kunt dan anticiperen in plaats van reageren: als de situatie verandert word je daar niet (geheel) door overvallen maar ben je er al (deels) op voorbereid. Een tweede voordeel is dat scenariodenken verschillende perspectieven bij elkaar kan brengen. Idealiter worden scenario's door relevante partijen gezamenlijk opgesteld. Hierdoor wordt niet alleen voorkomen dat relevante kennis buiten beschouwing blijft, maar het zorgt er ook voor dat men inzicht krijgt in de perspectieven van andere partijen én er een gezamenlijk beeld en begrip ontstaat.

Scenariodenken is een gestructureerde methode om te kijken naar de toekomst. Het doel is niet om de toekomst te voorspellen maar om meerdere, plausibele scenario's te creëren. Er worden een aantal stappen onderscheiden:

1. Definieer de crisis. Welk incident staat centraal, wat is er aan de hand?
2. Identificeer de stuurfactoren: Stuurfactoren zijn kenmerken van het incident, die invloed hebben op de aanpak van het incident, bijvoorbeeld locatie, tijdstip, weer, terrein, aanwezigen enzovoort.
3. Genereer scenario's. Door het combineren van waarden van verschillende stuurfactoren ontstaan diverse potentiële toekomstbeelden: wat kan er allemaal gebeuren met wat voor effecten?
4. Identificeer kantelpunten. Wat zijn de *game changers* die een belangrijke invloed hebben op het verloop van de crisis?
5. Analyseer gevolgen: wat zijn de gevolgen en voor wie geldt dat?
6. Identificeer dilemma's en sleutelbesluiten. Met welke dilemma's moet rekening worden gehouden en welke essentiële besluiten moeten worden genomen?
7. Bereid opties voor besluitvorming voor: welke (creatieve) opties zijn er?

ONDERSTEUNING VAN HET DENKEN IN SCENARIO'S

Een methode voor het genereren van scenario's is de morfologische analyse (A. Álvarez en T. Ritchey, 2015). Met deze techniek kan je voor een bepaalde crisis mogelijke stuurfactoren of thema's identificeren, denk bijvoorbeeld aan de bron en de transmissieroute van een virus of bacterie bij een pandemie. Een stuurfactor is een factor die een significante invloed heeft op hoe de situatie zich ontwikkelt en bepaalt daarmee de waarschijnlijkheid van een scenario. Elke stuurfactor kan verschillende waarden aannemen, bijvoorbeeld de *specifieke* windkracht, *hoeveelheid* neerslag, het *aantal* mensen of *type* bebouwing.

eerste fase Deze manier van scenariogeneratie lijkt om een aantal redenen nuttig. In de eerste plaats biedt het een gestructureerde methode waarmee in de koude fase, wanneer er nog geen sprake is van een crisis en dus ook geen tijdsdruk, al vastgelegd kan worden wat belangrijke stuurfactoren zijn. In aanvulling op de meer frequente dreigingen als een overstroming of een natuurbrand, kan zo ook al worden nagedacht over minder vaak voorkomende crises als (extreme) maatschappelijke onrust of een terroristische aanslag. Stuurfactoren zijn voor een groot deel generiek van aard,

waardoor templates gemaakt zouden kunnen worden die gemeenten aan kunnen passen aan hun specifieke situatie. In de warme fase, op het moment dat een crisis zich daadwerkelijk voordoet, liggen er dan al een aantal scenario's klaar die eenvoudig aangepast kunnen worden aan de specifieke situatie die dan speelt.

PERSONA'S

Scenario's worden vaak bedacht op een geaggregeerd niveau en gaan uit van een homogene populatie. Zoals de COVID-19-crisis duidelijk aantoonde worden niet alle mensen/groepen evenzeer getroffen door bepaalde gebeurtenissen of maatregelen. De pandemie trof bijvoorbeeld met name kwetsbare personen en de getroffen maatregelen, zoals het sluiten van onderwijs en horeca, hadden veel invloed op het dagelijks leven van jongeren. Om effecten goed in te kunnen schatten is daarom een gedifferentieerde aanpak nodig. Dat kan met behulp van persona's.

Waarom kan je een fictieve karakterisering van een persoon of groep?

In de marketing wordt al volop gebruikgemaakt van persona's. Een persona kun je zien als een fictieve karakterisering van een persoon of groep. Dit kan heel beperkt, bijvoorbeeld een archetypische jongere of oudere, maar kan ook complexe vormen aannemen, met meer differentiatie of toevoeging van psychologische drijfveren. Hoe kan je beter zicht krijgen op hoe verschillende scenario's met bijbehorende maatregelen verschillende groepen raken? Dat kan door bij het bespreken van de potentiële toekomstscenario's en bijbehorende (sleutel)besluiten, nadrukkelijk te kijken naar de mogelijke effecten voor verschillende persona's.

KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE

Zoals op zoveel terreinen is het waarschijnlijk dat kunstmatige intelligentie of artificiële intelligentie (AI) een steeds grotere rol zal gaan spelen in zowel het genereren van scenario's als in het interacteren ermee. Zo zou een **taalmodel**, of een Large Language Model (LLM), een narratief voor (enkele) scenario's kunnen schrijven. Die narratieven kunnen generiek zijn, maar kunnen ook heel specifieke kenmerken van een bepaalde doelgroep bevatten. Een andere mogelijkheid is om een LLM te gebruiken om 'kritisch denken' te ondersteunen om zo tunnelvisie te voorkomen. Het taalmodel kan de gebruiker dan bijvoorbeeld uitdagen om bepaalde aannames te onderbouwen of zou tegenargumenten kunnen geven. Hoewel LLM's het denken in scenario's potentieel goed zouden kunnen ondersteunen is meer onderzoek nodig naar de precieze invulling en voorwaarden waaronder zij kunnen worden ingezet.

EEN GOEDE PREPARATIE

Scenariodenken vermindert de kans op tunnelvisie doordat je voorafgaand aan de crisis al meerdere scenario's hebt uitgedacht en daarmee rekening hebt gehouden met de inherente onzekerheid van toekomstige ontwikkelingen. Bovendien is het een gestructureerde aanpak die ervoor zorgt dat relevante factoren worden meegenomen. Om scenariodenken echter optimaal te benutten moet het goed zijn belegd in de operationele processen van de regionale en nationale crisisbeheersing. Scenariodenken vraagt om een specifieke

instelling: anticiperen in plaats van reageren,
aanpassingsvermogen in plaats van weerstand tegen verandering
en gezamenlijk in plaats van individueel. De toekomst kan niet
worden voorspeld, maar met een goede preparatie kan veel
tijdverspilling en verwarring worden voorkomen. <<

José Kerstholt en Eefje Smits-Clijnsen zijn werkzaam bij TNO.

*Om de methode van de morfologische analyse op een
eenvoudiger manier toe te passen heeft TNO een digitale tool
ontwikkeld.*

*Informatie over deze scenariogenerator kan worden verkregen via
José Kerstholt, e-mail: jose.kerstholt@tno.nl. Zij is ook
bereikbaar voor vragen en discussies over scenariodenken.*

GERELATEERDE ARTIKELEN



'DE MENS IS VERANDERD VAN SPIERBUNDEL NAAR DATABUNDEL'

Lees dit artikel ➞



EEN GEZAMENLIJK BEELD VOOR EEN BETERE AANPAK VAN CRISES

Lees dit artikel ➞



CORONA EN DE EPIDEMIE VAN ANGST EN ONZEKERHEID

Lees dit artikel ➞