



ESSAY 3

ONZEKERHEIDSVAAARDIGHEID: DE KWETSBAARHEID VAN NIET-WETEN

WRITTEN BY MARJOLIJN ZWAKMAN

In zes essays onderzoek ik het begrip Onzekerheidsvaardigheid. In de onderzoekslijn Reshaping Business Education (RBE) van De Haagse Hogeschool richt ik me op de vraag hoe het business onderwijs een plek kan geven aan 'omgaan met onzekerheid'. Als kunstenaar weet ik dat onzekerheid ook een creatieve kracht is, die ingezet kan worden in een business context. Onzekerheid als bron van innovatie. In **Jacco van Uden als lector Change Management heb ik een medestander gevonden voor dit onderwerp. Lees hier de inleiding: **Onzekerheidsvaardigheid in business onderwijs**.**

Koekje van eigen deeg

Mijn onderzoek naar onzekerheidsvaardigheid loopt anders dan gepland.

Dit essay zou in december 2021 gepost zijn en zou gaan over mijn werk met docenten en management en welke plek 'onzekerheid' voor hen heeft in hun professionele context. Ik zou letterlijk in de theatterruimte van De Haagse Hogeschool ruimte maken voor een unieke mix van zekerheid en onzekerheid ([zie essay 2 Onzekerheidsvaardigheid: De kracht van niet-weten](#)). De nieuwe covid-maatregelen maakten echter dat deze momenten van onderzoek niet door konden gaan. Ik kwam in een soort niemandsland terecht waar ik moeite en kwetsbaarheid ervoer.

In gesprek hierover met Jacco, mijn baas, barst ik in huilen uit. Ik had net de ruimte opgebouwd, de muziek met de muzikant doorgenomen, ik was helemaal klaar voor de onzekerheid, en nu dit! Jacco grinnikt een beetje bij het zien van al mijn tranen. *"Ik dacht dat jij als kunstenaar zo goed om kon gaan met onzekerheid, en een ruimte voor ons ging openen om daarvan te leren. Maar het lijkt alsof het onderwerp van jouw onderzoek, de onzekerheid, jou nu bij de strot grijpt. Kan jij als kunstenaar eigenlijk wel zo goed omgaan met onzekerheid Marjolijn, of kan je het alleen als het volgens jouw plan gaat en jij het proces kan managen?"*

Met die vragen in m'n rugzak ga ik de vakantie in. Jacco drukt me nog op het hart dat ik niet bang hoeft te zijn dat ik het allemaal al moet weten nu. De Kracht van niet-weten kan dus volop z'n werk doen... Maar de onzekerheid die ik nu ervaar is niet de constructieve betekenisvolle onzekerheid die ik ken als kunstenaar. Ik voel me ten aanzien van dit

onzekere covid-proces op meerdere momenten niet vaardig maar ontredderd.

Ik kan me hierdoor opeens makkelijker identificeren met de kwetsbare positie van de studenten en toekomstige deelnemers (docenten, management) van wie ik vraag om in die onzekerheid te stappen. Ik word uitgedaagd om preciezer te kijken: wat maakt dat ik me tot de ene ervaring van onzekerheid 'vaardig' weet te verhouden en me door de andere ervaring 'ontredderd' voel? En wat zegt dit over de belofte die ik doe aan de studenten, docenten en het management van De Haagse Hogeschool, dat zij in hun praktijk in het business onderwijs van mij, de kunstenaar, kunnen leren?

Kwetsbaar door rolwisseling

In de kerstvakantie zie ik het programma Wintergasten, het interview met performancekunstenaar Marina Abramovic. In het interview met Abramovic vind ik een antwoord op het eerste deel van de vraag van Jacco *"Kan jij als kunstenaar eigenlijk wel zo goed omgaan met onzekerheid?"*

Marina Abramovic: *Ik herken drie Marina's in mezelf, Marina de strijder, een heel spirituele Marina en de bullshit-Marina. En die leven harmonieus samen.*

Janine Abbring: *Over de strijder en de spirituele Marina hebben we het al gehad.*

Marina Abramovic: *En dan de bullshitter. Die houdt van mode, eet bonbons, ze kijkt graag films in bed en doet helemaal niets.*

Janine Abbring: *De normale menselijke Marina, dat is geen bullshitter.*

Marina Abramovic: *Maar daar schaamde ik me altijd voor tot ik ouder werd. Nu accepteer ik ze alle drie en leven ze samen harmonie.*[\[1\]](#)

Ik zie dat de ontredde bij mij ontstaan is doordat ik zonder goed overleg (Mark Rutte heeft de nieuwe maatregelen niet met mij afgestemd) in een rolwisseling terecht ben gekomen. Ik zat in de rol van kunstenaar, vanuit die rol voel ik me comfortabel met onzekerheid. Door de covid-omstandigheden werd ik ineens de menselijke Marjolijn. Ik stapte binnen als de strijder, ik werd de chocolade etende bullshitter. De stem van de ontredde Marjolijn komt hierdoor ook terecht in het onderzoek, en die 'ontredde stem' klopt niet bij mijn beeld van 'vaardig zijn'. Maar is dat wel waar?

De rolwisseling zet mij aan het denken over de plek die ik zelf in mijn onderzoek heb: blijf ik buiten het ongemak van de 'onzekerheid'? Kan ik anderen vragen hun 'normale rol en gedrag' los te laten (student, docent, manager) en tijdelijk mijn rol als kunstenaar over te nemen, terwijl ik zelf in mijn vertrouwde rol blijf, met alle controle en zekerheid van dien? Het antwoord is gegeven door de loop van de omstandigheden: ik kan zelf niet buiten de shit blijven. Ik zit nu regelmatig precies op de plek waar ik de deelnemers vol enthousiasme in wilde begeleiden, de plek waar ik vrees en angst ervaar en niet meer vanzelfsprekend weet wat

mijn volgende stap is ([zie essay 2 Onzekerheidsvaardigheid: De kracht van niet-weten](#)).

Studenten reflecteren op hun onzekerheid: Het belang van veiligheid

Ik ben nu extra benieuwd hoe de studenten van de minor Artful Business Creations waar ik in de periode september – november 2021 mee gewerkt heb het ervaren hebben om in ‘onzekerheid’ ondergedompeld te worden (Meer over de context van de minor ABC [zie essay 2 Onzekerheidsvaardigheid De kracht van niet-weten](#)). In het covid-vacuüm ontstaat onverwachte ruimte om daar uitgebreider op terug te kijken. Ik besluit de evaluatie samen met Jacco en een groep studenten weer te geven in de vorm van een video, die hieronder te bekijken is. De centrale vraag in de video is wat het de studenten heeft gebracht om het vraagstuk als kunstenaar te benaderen. Daarnaast vraag ik ze wat ze ervaren hebben door mijn uitnodiging om langer dan normaal in het niet-weten te zijn ten aanzien van het vraagstuk van hun opdrachtgever. We noemen dit ‘spending time with the problem’.

SPACE FOR UNCERTAINTY MINOR ARTFUL BUSINESS CREATIONS. Duur video 4 minuut 10. Quotes en performance studenten en Jacco. Concept en regie Marjolijn. Filmregie en montage Serge Calon.

In de video zie je dat de studenten blij zijn dat ze uitgedaagd worden in hun creativiteit en dat ze uit hun comfortzone moeten stappen. Er wordt zelfs genoemd dat ze na de oefeningen die ik aanreikte meer aanwezig zijn in hun hart dan in hun hoofd. So far so good; ik heb ze iets nieuws

kunnen laten ervaren waar ze een positief gevoel aan over hebben gehouden. En ook de reacties van hun opdrachtgevers zijn positief over de oplossingen waar ze mee terug zijn gekomen.

Maar er zijn ook ongemakkelijke gevoelens. Zoals je ook in de video terug hoort waren de 'nog onheldere momenten' voor hen vaak 'not normal'. Eén van de studenten merkt na een bijeenkomst bijvoorbeeld op over het lichaamswerk: *"Er zitten ramen in dit lokaal, anderen die nu langs lopen kunnen ons zien en zullen niet begrijpen wat we al dansend door de ruimte aan het doen zijn, dat is 'awkward'."* Dit wordt beaamd door een groepje anderen. De vorige keer dat we dit deden was in de theatterruimte in de kelder, waar geen ramen waren en ze niet door andere gezien werden.

Dit doet me realiseren hoe belangrijk een veilige context is voor dit soort out-of-the-box experimenten. Essentieel is dat de experimentele fase waarin het 'nog niet weten' ruimte krijgt, in de luwte op een veilige plek gebeurt. Letterlijk in de beslotenheid van bijvoorbeeld een kelder zonder ramen. Want in het niet-weten en uitnodigen van nieuwe ingevingen zitten ook onbegrijpelijke en rommelige, 'awkward' momenten die ons kwetsbaar doen voelen. Zelfs ontredderd, heb ik nu zelf aan den lijve ervaren.

De spagaat tussen kwetsbaarheid en nut

Om die kwetsbare momenten ook ruimte te geven is het belangrijk dat er

niet meteen consequenties verbonden zijn aan wat we zeggen, doen of niet doen. Dat we niet meteen beoordeeld worden en wat er naar boven komt niet meteen langs de lat van 'nut' gelegd wordt. Ik denk terug aan een tekst die ik eerder heb gelezen: *"De rationele mens in de hedendaagse economie brengt op basis van informatie, risico's en onzekerheid een ordening aan in voorkeuren en maakt keuzes die resulteren in een maximalisering van nut."*^[2] Om deze 'onverwachte stemmen' in onszelf en van elkaar toe te laten en het huidige verhaal van onze economie te bevragen in een context waar tegelijkertijd dit verhaal nog dominant onderwezen wordt, levert spanning op.

Dat het zijn in 'niet-weten' lastig is blijkt ook uit de evaluatie met de studenten. Eén van de studenten vraagt: *"Waarvoor hebben we deze oefeningen nodig, wat heeft dit te maken met de vraag van onze opdrachtgever?"* Ik realiseer me daardoor ook dat het doen van experimenten zonder dat je direct kan zien wat 'het nut' ervan is voor de studenten totaal onbekend terrein is. Normaal ga je zo snel mogelijk op zoek naar een oplossing en moet alles wat je doet daaraan bijdragen. Wij spraken hen nu in de minor ABC op een wezenlijk andere manier aan in hun rol van 'studentzijn' dan zij gewend zijn. We vroegen hen eigen ideeën te ontwikkelen buiten de (business) kaders die zij geleerd hebben, terwijl zij wel werkten aan een reëel business probleem. Een uitdagende spagaat.

Kort gezegd kan ik wel stellen dat onzekerheidsvaardig worden in een concrete reële business onderwijs context, waar doelen behaald moeten

worden (diploma halen, succesvolle minor draaien), en beloftes nagekomen (dit gaan jullie leren, dit zijn de lesmomenten die jullie op dit en dat moment gaan krijgen), niet eenvoudig is. Wij zijn er als studenten, docenten, onderzoekers ook afhankelijk van dat het verhaal door blijft draaien.







We doen tijdens de Minor ABC experimenten met de studenten, zonder dat je altijd direct kan zien wat 'het nut' ervan is. Dit bleek voor de studenten totaal onbekend terrein.

Veilig maar niet vrijblijvend, een paradox?

Aan de start van de minor geeft lector nieuwe economie Dr. Godelieve Spaas een lezing waarin zij stelt *"de economie is een narratief, een verhaal dat we samen zijn overeengekomen. Een narratief ook dat we kunnen*

herschrijven, diversifiëren en passend maken bij wat de samenleving nodig heeft.”[3]

Aan de ene kant heeft het werken met de studenten in de minor me laten zien dat het mogelijk is om het verhaal van ‘de hedendaagse economie’ waar ‘het maximaliseren van nut’ centraal staat, te bevragen en te onderzoeken. Mits dat in een veilige ruimte gebeurt. Tegelijkertijd ontstaat dan echter de vraag: hoe krijgt het ook nut en blijft het niet ‘gerommel in de kelder’? Kan ‘het experiment’ en ‘de normale gang van zaken door laten draaien’ wel naast elkaar bestaan?

Deze twee bewegingen beiden erkennen en naast elkaar laten bestaan in onszelf, levert namelijk ongemak op.[4] Om dit ongemak op te lossen kan de neiging ontstaan om ‘het experiment’ buiten ‘de echte wereld,’ weg te zetten. Als kunst, of als experiment in de kelder, zonder consequenties.

Dit doet me denken aan het experiment dat wordt weggezet als

Intermezzo. In het Lectoraat Kunst en Professionalisering van Bart van Rosmalen mocht ik een aantal jaar onderzoek doen.[5] Bart van

Rosmalen stelt: *“Vooraf op de term intermezzo kan ik innerlijk stekelig reageren. Intermezzo? Hoezo intermezzo? Zetten we onszelf en het publiek dan even in de ontspanning en het vertier van een pauzestand? Ik dacht het niet!”*[6]

Het gevaar kan dus ontstaan dat het experiment ‘inspiratie in de marge’ blijft, zodat daarna ‘de normale gang van zaken’ weer door kan gaan. Dat is ook niet mijn bedoeling. Daarmee zou het gedolven goud dat tussen de modder en de ongemakkelijke momenten tevoorschijn komt alsnog

verloren gaan. De komende tijd wil ik verder op zoek gaan hoe 'het experiment' veilig kan voelen, en tegelijkertijd 'niet vrijblijvend' of 'verstopt'.

Conclusie: Moeten we Onzekerheid in goede banen leiden?

Het tweede deel van de vraag die Jacco mij voorlegde *"Kan je je alleen goed overgeven aan onzekerheid als het volgens jouw plan gaat en jij het proces kan managen"* is ook belangrijk. De inzichten die ik kon halen uit de ontredde en de kwetsbaarheid die ik in mezelf, de docenten en de studenten heb mogen ontmoeten spoort me aan om de onzekerheid niet in 'goede banen te willen leiden'. Maar om juist ook de stem van bijvoorbeeld de 'chocolade-etende bullshitter', de stem die je wellicht niet aan tafel had willen uit nodigen, wel aan tafel te zetten.

Ik denk dat het een herkenbaar gegeven is dat je als mens verschillende stemmen in je draagt. En je er, ook in het kunstonderwijs, juist om geprezen wordt als je duidelijk vanuit één gefocuste stem spreekt.[\[7\]](#) Hiervan afwijken vraagt moed. Ik heb dat zelf ervaren bij het toelaten van mijn eigen ontredde onzekerheid. Ook al voelt het onwennig, ik geef het een kans dat deze kwetsbaarheid niet afdoet aan mijn vaardigheid als begeleider, maar mijn onderzoekskwaliteiten juist ten goede komt. Een spannende wending, maar die naar ik vermoed wel essentieel is voor mijn geloofwaardigheid wanneer ik ga werken met docenten en managers (zelf ook begeleiders).

Mijn nieuwe inzicht is dat als je onzekerheidsvaardig wil worden, het niet de bedoeling is om vast te komen te zitten in welke rol met bijbehorende stem dan ook. Niet die van student, docent, manager maar dus ook niet die van kunstenaar. Om onzekerheidsvaardig te zijn heb je ruimte nodig om te experimenteren met de verschillende stemmen die in je leven, dus ook de stem van de ontredde. Om van daaruit uitspraken te kunnen doen die misschien ook jou zelf verbazen. Uitspraken die wellicht niet lijken te kloppen bij de rol of verantwoordelijkheid die je op je had genomen. In die ruimte kunnen we echt tot nieuw inzicht en nieuwe verhalen komen met elkaar.

Hoe nu verder

In de periode januari – december 2022 mag ik in de context van De Haagse Hogeschool verder onderzoeken hoe de inzichten en lessen die ontstaan vanuit de experimenten met onzekerheid, betekenis kunnen krijgen binnen de bestaande business onderwijsstructuren.

Ik richt me in deze periode op de docenten en management en bestuurders in het business onderwijs, samen onderzoeken we de vraag:

Hoe kunnen we betekenis geven aan wat we ontdekken in de vrije ruimte van ‘niet weten’? Zonder dat we er direct praktische consequenties aan hoeven te verbinden, en zonder dat de ontdekkingen vrijblijvend zijn? Hoe worden we onzekerheidsvaardig?

Ik kijk er naar uit jou als docent of manager, bestuurder in het businesssonderwijs hier ook in te gaan horen en ontmoeten, live en online. In mijn volgende reeks essays deel ik daar graag meer over.

Bedankt voor je aandacht en een heel rijk 2022 voor jou en je mooie werk.

Lees hier de essays uit deze reeks

[Essay 1 Onzekerheidsvaardigheid: Huwelijk tussen onzekerheid en doelmatigheid](#)

[Essay 2 Onzekerheidsvaardigheid: De kracht van Niet-weten](#)

[Essay 4 Onzekerheidsvaardigheid: Schijnzekerheid ontmaskerd](#)

[Essay 5 Onzekerheidsvaardigheid: Durven we het aan?](#)

[1] [https://www.npostart.nl/vpro-wintergasten/28-12-](https://www.npostart.nl/vpro-wintergasten/28-12-2021/VPWON_1330343)

[2021/VPWON_1330343](https://www.npostart.nl/vpro-wintergasten/28-12-2021/VPWON_1330343) VPRO Wintergasten 28 december 22:09 seizoen 2021, aflevering 2 Marina Abramovic. Tijd: 1:20:11 – 1:20:55

[2] Joost Hengstmengel (2020). *De Homo Economicus, een familiegeschiedenis*. Boom uitgevers, Bladzijde 9.

[3] Godelieve Spaas (7 september 2021) gastles Minor Artful Business Creations

[4] Jacco van Uden (20 april 2021) [Reshaping Business Education: wég van de mooie plek bij de afgrond](#)

[5] <https://www.musework.nl/nl/page/7017/marjolijn-zwakman> 2018

– 2021 Begeleider kunstenaar onderzoeker werkplaats Muzisch onderzoek. Lectoraat Kunst en Professionalisering Hogeschool voor de kunsten Utrecht

[6] <https://www.linkedin.com/pulse/h%C3%A9-kijk-daar-eens-biesta-29-9-21-bart-van-rosmalen/?originalSubdomain=nl> Bart van Rosmalen

(30 september 2021) He, Kijk daar eens (Bietsa 29-0-21)

[7] <https://www.musework.nl/nl/page/11438/journaal-21-mei> Nirav

Christophe en Bart van Rosmalen in gesprek over o.a. het boek van Nirav Christophe *Tienduizend Idioten*. Festivaljournaal 21 mei 2021. Tijd:

14:40 – 18:33

Tekstredactie Rozemarijn van West