



## ESSAY 2 ONZEKERHEIDSVAAARDIGHEID: DE KRACHT 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 ook 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**.**

## **Onzekerheid onderzoeken in je lijf**

Op 15 november geef ik, performancekunstenaar Marjolijn Zwakman, samen met Lector en bedrijfskundige Jacco van Uden en muzikant Freek Zwanenberg een interactieve performance over het begrip Onzekerheid en hoe dit leeft in business onderwijs. In deze bijeenkomst onderzoeken we aan de hand van eigen ervaring en inbreng van de deelnemers de vraag: hoe zou het zijn om naast de vaardigheid van 'het analyseren', gericht op wat we buiten ons waarnemen, ook vaardig te worden in 'onzeker zijn'? Door bijvoorbeeld het kundig lezen en gebruiken van de gevoeligheden in je eigen lijf? Ben jij docent, manager of anderszins geïnteresseerd in de plek voor onzekerheid in de context van business? [Aanmelden kan hier.](#)

Deze interactieve performance is de uitkomst van het eerste deel van mijn onderzoek waarin ik als performancekunstenaar binnen de Minor Artful Business Creations in de rol van docent gekropen ben. Als vervolg op deze eerste stap met de studenten ontwikkel ik de workshop voor docenten en management. De enige geloofwaardige manier voor mij om dat vervolg te kunnen maken, was om eerst zelf te ervaren welke spanningen en paradoxen ik tegen zou komen in het onderwijssysteem als ik als docent onzekerheid een plek zou willen geven in mijn onderwijs.

Zogezegd zo gedaan. Ik heb drie maanden op de vloer gewerkt met studenten in de Minor Artful Business Creations van De Haagse

Hogeschool en gekeken hoe ik 'de vrije onderzoeksruimte' kan openen. De minor heeft als opzet dat studenten vanuit verschillende (internationale) opleidingen drie maanden lang werken aan de concrete vraag van een opdrachtgever. De grondhouding van waaruit de studenten in deze minor werken: *Wat als ik het vraagstuk van mijn opdrachtgever als een kunstenaar benader?* Het doel van mijn lessen is dat de studenten zich kunnen verbinden met wat het betekent om je als een kunstenaar op te stellen.

*SPACE FOR UNCERTAINTY MEETING THE STUDENTS. Duur video 2 minuut 45. Lichaamsdelen studenten en Marjolijn. Quotes studenten. Muziek Freek Zwanenberg naar een werk van Benjamin Clementine, Condolence*

Ter afsluiting van deze periode heb ik de studenten en mezelf uitgenodigd om een video te maken waarin zij een lichaamsdeel van zichzelf laten reflecteren op mijn lessen, en de rol die onzekerheid hierin speelde. In de video zie je een compilatie van deze video's en hoor je een aantal studenten spreken. De muziek die je hoort wordt gespeeld door muzikant Freek naar een werk van Benjamin Clementine, Condolence.

Ik vertel jullie daarnaast graag één moment uit mijn tijd met de studenten waarin ik zelf onzeker was en waaruit ik belangrijke inzichten kon destilleren.

Veel leesplezier!

## **Op zoek naar de juiste invalshoek: Faalangst en risicomanagement**

Voordat ik vertel over mijn ervaring met de studenten wil ik toelichten welke invalshoek ik heb gekozen voor deze exploratie van onzekerheid in de context van business(onderwijs).

Er kwamen veel tips en reacties na de eerste post over dit onderzoek via LinkedIn[1]. Daaruit kwam een onderscheid naar voren tussen interne onzekerheid en externe onzekerheden. Beide worden in de businesswereld als problematisch gezien. Interne onzekerheid wordt al snel geassocieerd met faalangst: een problematisch, psychisch verschijnsel. Dit is ook hoe het begrip nu leeft in de context van De Haagse Hogeschool ten aanzien van studenten ([zie essay 1 Onzekerheidsvaardigheid: Huwelijk tussen onzekerheid en doelmatigheid](#)).

Maar ook externe onzekerheden worden in de businesswereld als problematisch gezien die we weg moeten managen: welkom in de wereld van risicomanagement [2]. Dit wordt bevestigd door een gesprek dat ik voerde met een vriendin, Jorine Zandhuis. Ze werkt in een corporate wereld en mag nu op kosten van haar baas een opleiding doen bij een gerenommeerde business universiteit om haar leiderschapskwaliteiten daar verder te ontwikkelen. Ik vertelde haar over mijn onderzoek naar onzekerheid in de business context. 'Wat grappig' zegt ze. 'Ik start in mijn opleiding ook met het onderwerp onzekerheid, maar dan gaat het er juist over om de onzekerheden in te calculeren en te voorspellen'. Ook hier blijkt dus dat een goede leider geacht wordt de mogelijke

toekomstscenario's zo goed mogelijk in te calculeren in plaats van dat de onzekerheid ze overvalt.

### **Mijn invalshoek: ruimte voor een unieke mix van zekerheid en onzekerheid**

In de businesswereld is onzekerheid dus een no go. Ik als kunstenaar wil onzekerheid benutten als een ruimte van niet-weten waarin nieuwe dingen kunnen ontstaan en waar 'onzekerheid' een eigen stem krijgt.

Juist in een context waar 'het oplossen' en 'het voorspellen en managen' de norm zijn. Daarbij wil ik een open ruimte voor iedereen creëren om de verschillende aspecten van onzekerheid te onderzoeken. Zonder dat managers al vastzitten in hun rol van mensen die zekerheid willen of dat alle kunstenaars goed om zouden kunnen gaan met onzekerheid. Ik geloof dat voor iedereen een open exploratie van onzekerheid waarde kan hebben.

Daarom wil ik onzekerheid exploreren vanuit mijn positie als kunstenaar en tegelijkertijd iedereen de positie van kunstenaar 'geven'. Dit geeft de ruimte om onzekerheid niet direct 'op te hoeven lossen' maar het als een gegeven te beschouwen waar ieder mens een ambivalente verhouding mee heeft. Vanuit de aanname dat we allemaal als mensen de behoefte hebben aan zekerheid EN weten dat onzekerheid altijd een onderdeel zal zijn van ons menselijke bestaan.

Onze behoefte aan zekerheid wordt mooi verwoord door Neurowetenschapper Michiel van Eik die zegt: *‘Als je vanuit de neurowetenschap naar het brein kijkt dan is ons brein voortdurend bezig om voorspellingen te maken over wat er gaat gebeuren. En we proberen onzekerheid zo veel mogelijk te reduceren vanuit ons brein gezien.’* [3]

Ook Søren Kierkegaard benadrukt de existentiële onzekerheid van elk individu die voortkomt uit angst voor het onbekende. Filosoof Naomi Jacobs zegt: *‘Wat Kierkegaard heel mooi heeft laten zien in zijn boek ‘Het begrip angst’ is het onderscheid tussen vrees en angst [...]. Grofweg kun je zeggen dat vrees betrekking heeft op iets, op dingen. Dus vrees voor spinnen, hoogtes, [...] dingen. En angst heeft betrekking op ‘het niets’ zegt hij. Het onbekende. [...] Het niet tastbare, de open oningevulde situatie die voor je ligt.’* [4]



*Foto van workshop bij De Haagse Hogeschool door Marjolijn Zwakman en Jacco van Uden. Muziek Freek*

*Zwanenberg*

Ik nodig de deelnemers (studenten, docenten en management) uit om de moed te hebben om de lege speelvloer op te komen, en om de open oningevulde situatie, 'het niets', in te stappen. Daarin ontmoeten we 'angst'. We vullen deze oningevulde ruimte in langzame stappen met concrete vraagstukken, met 'dingen' die spelen in de praktijk van de deelnemers. We verwelkomen dus ook de 'vrees'. Door elkaar te ontmoeten in onzekerheid kunnen we onderzoeken wat onzekerheid ons eigenlijk echt wil vertellen.

Dit onderzoek vindt niet plaats in een lege galerie, of een theaterzaal in een mooie schouwburg, maar letterlijk in het gebouw van De Haagse Hogeschool. Ik ben enorm benieuwd welke inzichten en lessen die we leren over omgaan met onzekerheid ook weer vertaald kunnen worden buiten de muren van dit gebouw, in de businesswereld.

### **Docent (of niet?) bij de Minor Artful Business Creations**

Ik deel hieronder één moment uit mijn lessen dat mij een belangrijk inzicht gaf voor mijn onderzoek.

Ter voorbereiding op mijn eerste les sta ik in mijn huiskamer met een papier in mijn hand waarop ik tekst heb geschreven. Ik probeer de tekst uit mijn hoofd te leren zoals een script. Uit de eerdere editie van de minor is gebleken dat het studenten onhelder was wat dan kenmerken zijn van kunstenaars die zij kunnen inzetten. Ik wil hen nu dus mee gaan nemen in wat wij als begeleiders zien als specifieke kunstenaarskwaliteiten.

Maar de tekst op mijn papier komt mijn hoofd niet in, ook al heb ik hem zelf opgeschreven. Ik voel een druk ontstaan bij de gedachte dat ik nu een 'docent' ben die kundig moet zijn. Ik heb het idee dat mijn meesterschap er nu in ligt dat ik een duidelijk behapbaar verhaal vertel. Ik voel me onzeker; alles wat ik associeer met docent zijn is niet wat ik meen te zijn. Ik besluit dus terug te vallen op mijn eigen beroep, het

performerschap, en deze les aan te pakken zoals ik een performance aanpak.

Het is zo ver. De studenten komen het theaterlokaal in lopen. Ik voel me gelukkig als Freek Zwanenberg, een muzikant waar ik graag mee werk, zijn muziek speelt en de studenten allemaal giechelend een plek innemen ergens achter in het lokaal. Ik denk: 'ja dit klopt', ik voel de macht om dit hele spel en alle structuren zelf te maken en te beïnvloeden. Dit is mijn moment.

Ineens bekruipt me echter weer het gevoel van onzekerheid. Ik ervaar een vacuüm. Door in deze rol te stappen en te genieten van mijn moment met de microfoon, voel ik heel duidelijk het gebrek aan relatie: zij kunnen 'het kunstenaarschap' bij mij laten en dat is nu juist niet de hele opzet van de opleiding. We willen hen juist inspireren zich zélf op te stellen als kunstenaar. Ik voorzie dat de studenten, die nu al in het donkerste hoekje zo ver mogelijk bij mij vandaag zijn gekropen, nog meer in de rol van toeschouwer komen te staan.

Vliegensvlug besluit ik dat ik het anders aan moet pakken. Ik vraag de studenten zelf ook door de ruimte te gaan lopen. Ik loop tussen ze door en houd de microfoon om beurten voor de mond van een student: 'So I heard you are an artist?' vraag ik. Sommigen zeggen spontaan 'yes', anderen proberen zo ver mogelijk bij me vandaan te lopen. Na een aantal

rondes voel ik intuïtief aan voor wie het nu het moment is om voor deze groep te staan. Ik nodig één voor één drie studenten uit naar voren, op het ritme van de muziek. Ik kniel voor de eerste student en stel zingend de vraag 'What to you is an artist?' De student heeft de spot op zich gericht, zijn publiek heeft de ogen gesloten, zijn stemgeluid komt in een ritme met de muziek van Freek, de student laat horen wat hij ziet als kwaliteiten van 'de kunstenaar'. Zo spreken ook de anderen twee elk op hun eigen toon in een eigen ritme gedragen door de muziek. Er wordt flink gegiecheld, er is aandacht en er zijn wijze woorden gesproken. Ik ben content.

## **Onderwijs taboes**

Mijn aanname dat ik geen goede docent kan zijn als ik niet precies mijn kennis kan overbrengen is ontkracht. Ik denk dat ook in het onderwijs in de onderstroom nog een patriarchaal mensbeeld speelt. En dat de druk die ik voelde ter voorbereiding op mijn les om 'de alwetende vader' te zijn niet alleen van mij persoonlijk is, maar ook komt door de geïnternaliseerde beelden uit deze cultuur die nog voortleven in het huidige onderwijssysteem.[\[5\]](#)

Ik heb nu zelf ervaren dat je als docent de ruimte hebt om de lesinhoud zo te ontwerpen dat je zelf niet de alwetende verteller hoeft te zijn. Sterker nog: als je dat niet doet geeft dat de ander (de student in dit geval) de positie dat zij wijsheid uit zichzelf op kunnen takelen. Precies

mijn intentie als performancekunstenaar waarbij ik altijd met interactie werk.

### **Vaardig zonder oordeel**

Een ander spanningspunt ten aanzien van de 'eigen wijsheid' van studenten heeft te maken met ons systeem van beoordeling in goed of fout. An Kramer, organisatieactivist reageerde op de eerdere post over dit onzekerheidsvaardigheid onderzoek: 'Vaardig is wel een lastig woord – als het maar geen competentie die we kunnen toetsen wordt! [...]' [\[6\]](#) Ik krijg zelf ook de rillingen bij die gedachte! Daarmee zou het 'onzeker zijn' wat mij betreft weer direct onderhevig zijn aan de norm in het (school)systeem om alles te toetsen. Met als gevolg dat de student altijd goed voorbereid moet zijn om 'het te weten'. Het is wat mij betreft juist interessant dat er ook iets anders mogelijk is, zoiets als vaardig omgaan met onzekerheid, niet door een trucje te leren maar door zonder oordeel en vooropgesteld doel te kijken naar dat wat zich in je onderbewuste afspeelt.

Dit afstemmen op je onderbewuste is precies wat er in de kunst gedaan is om tot nieuwe creaties te komen. Kunsthistoricus Michael van Hoogenhuyze zegt hierover: *'In de kunst heeft men in de loop van de laatste twee eeuwen methodes ontwikkeld om doelgericht handelen of logisch nadenken uit te sluiten om langs die weg verbeelding en intuïtie een kans te geven.'* [\[7\]](#)

Onzekerheidsvaardig zijn betekent dan tot inzichten komen die je niet van buitenaf aanleert maar die na de fase van onzekerheid uit jouzelf naar boven kunnen komen. Wijsheid uit het onderbewuste. Dit is wat ik wil meegeven aan de studenten, docenten en management met wie ik in dit onderzoek werk.

Of het woord 'onzekerheidsvaardigheid' dan uiteindelijk overeind blijft staan of misleidend is, zal nog moeten blijken. Voorlopig vind ik de prikkelende paradox die het woord in zich draagt nog prettig om te hanteren.

Ik ga nog een ronde interviews houden met de studenten en neem deze inzichten mee naar mijn volgende stap, de workshop voor de docenten en het management. In mijn volgende twee essays vertel ik daar meer over. Welke spanning ontstaat er voor docenten en management als we onzekerheid niet de plek geven van 'faalangst die opgelost moet worden' of 'risico's die vermeden moeten worden'?

Bedankt voor je aandacht en wordt vervolgd dus.

Heb je interesse in de interactieve performance over onzekerheid die ik 15 november geef in De Haagse Hogeschool? [Je kan je via deze link aanmelden.](#)

**Lees hier de essays uit deze reeks**

**Essay 1 Onzekerheidsvaardigheid: Huwelijk tussen onzekerheid en doelmatigheid**

**Essay 3 Onzekerheidsvaardigheid: De kwetsbaarheid van Niet-weten**

**Essay 4 Onzekerheidsvaardigheid: Schijnzekerheid ontmaskerd**

**Essay 5 Onzekerheidsvaardigheid: Durven we het aan?**

---

[1] [https://www.linkedin.com/posts/jaccovanuden\\_onzekerheidsvaardigheid-in-business-onderwijs-activity-6817742336056008705-ZQYT](https://www.linkedin.com/posts/jaccovanuden_onzekerheidsvaardigheid-in-business-onderwijs-activity-6817742336056008705-ZQYT)

[2] Managing Risks, A new Framework. Door Robert S Kaplan en Annete Mikes. Harvard Business review juni 2012. Blz. 3-5

[3] [https://www.npostart.nl/het-filosofisch-kwintet/04-07-2021/VPWON\\_1330587](https://www.npostart.nl/het-filosofisch-kwintet/04-07-2021/VPWON_1330587) Het Filosofisch Kwintet zondag 4 juli 12;10 seizoen 2021 aflevering 1 Onzekerheid, wat doet het met ons? 12:20 min. – 13:30 min. Michiel van Eik.

[4] [https://www.npostart.nl/het-filosofisch-kwintet/04-07-2021/VPWON\\_1330587](https://www.npostart.nl/het-filosofisch-kwintet/04-07-2021/VPWON_1330587) Het Filosofisch Kwintet zondag 4 juli 12;10 seizoen 2021 aflevering 1 Onzekerheid, wat doet het met ons? 09:33 min. – 11: 06 min. Namomi Jacobs

[5] Het Nieuwe Opstellen, Hylke Bonnema Boom uitgevers, Amsterdam 2019. Blz. 66

[6] [https://www.linkedin.com/posts/jaccovanuden\\_onzekerheidsvaardigheid-in-business-onderwijs-activity-6817742336056008705-ZQYT](https://www.linkedin.com/posts/jaccovanuden_onzekerheidsvaardigheid-in-business-onderwijs-activity-6817742336056008705-ZQYT)

[7] Muzisch denken, Michael van Hoogenhuyze Koninklijke Academie van Beeldende kunsten, Den Haag 2007. Blz. 51

Tekstredactie Rozemarijn van West