



ESSAY 1

ONZEKERHEIDSVAAARDIGHEID: HUWELIJK TUSSEN ONZEKERHEID EN DOELMATIGHEID

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](#).

Onzekerheidsvaardigheid als autonoom proces

Het begrip Onzekerheidsvaardigheid is voor het eerst geïntroduceerd door kunstenaar Merlijn Twaalfhoven van [The TurnClub](#) in zijn boek 'Het is aan ons'. In mijn woorden gaat Onzekerheidsvaardigheid over het durven volgen van een autonoom proces, zoals een kunstenaar dit kan doen. De *kunstenaar* is niet autonoom, maar zijn *proces*. Het proces mag zich ontwikkelen waarheen het zelf wil gaan. Het verrast ons, het ontdekt en is vernieuwend, omdat het geen vooropgezet doel dient. Zo'n benadering is zeker voor business onderwijs totaal onbekend en in het huidige business denken ook ongewenst. Immers: daar draait alles juist om een duidelijk doel, te behalen resultaten en voorspelbaarheid^[1].

In mei 2021 maakte ik de eerste online workshop in Onzekerheidsvaardigheid, in samenwerking met mijn broer en beeldend kunstenaar Edwin Zwakman. Wij wilden met deze workshop onderzoeken hoe Onzekerheid wél iets kan betekenen voor organisatie- en onderwijsvernieuwing. Merlijn is enthousiast over de verdere exploratie van het begrip in deze context en nam ook deel aan de workshop. De rest van de deelnemersgroep bestond uit geïnteresseerden uit de netwerken van de HKU, The TurnClub, De Haagse Hogeschool, Stichting Nivoz (Onderwijs, tact en leiderschap). En deelnemers die zich bezighouden met verandermanagement. Een brede groep mensen dus die al een warm hart hebben voor het onderwerp

Onzekerheidsvaardigheid, en die geloven dat kunstzinnige maakprocessen van betekenis zijn voor opgaven in het onderwijs en in organisaties.

Doelloos

Ik zit achter mijn zoomscherf en kijk in de gezichten van de mensen aan de andere kant van het scherm. Ik probeer te pijlen hoe ze de workshop hebben ervaren. We hebben de groep net voor twee uur meegenomen in een wellicht wat ongemakkelijk kunstzinnig maakproces. De deelnemers hebben in twee minuten een eigen beeld gemaakt vanuit de kamer waar ze inzitten. Met de spullen die ze nu om zich heen hebben. Van dat beeld maakten ze een screenshot. Daarna gingen we uit elkaar in Breakout Rooms om in kleinere groepen gezamenlijk de beelden verder te ontwikkelen. We werkten vanuit de vraag: Wat wil dit beeld? Wat heeft het beeld nodig om te groeien?





Eerst klinken er positieve reacties, er is geraaktheid over het kunnen delen van het individuele maakproces, ook al is dat omgeven door 'niet-weten' en zonder duidelijk resultaat. Dat er ook al waarde zit in het proces en de gevoelens dat dat opriep wordt als bevrijdend ervaren.

Er is echter ook een aantal deelnemers dat stil blijft. Ik ben nieuwsgierig naar de kritische stem en vraag aan een deelnemer: 'Klopt het dat ik weerstand zie op je gezicht? Zou je daar iets over willen zeggen?'

Deelnemer: 'Ik snap dat je geen doel stelt voordat je een opdracht geeft maar daardoor kan ik er minder uit halen. Daar gaat het misschien om, dat

je de deelnemers daarin wil laten bewegen. Maar het is moeilijk om dat uit de ervaring te halen. Mensen laten zwemmen zodat ze de waarde leren van zwemmen, dat werkt niet denk ik'.

Een andere deelnemer valt in: 'Wat had jij er dan uit willen halen? Wat andere mensen vinden is misschien niet zo'n interessante factor? Je vertelt wat je niet beleefd hebt, wat heb je dan wel beleefd?'

Deelnemer één antwoordt: 'Ik vond het niet uitdagend om het beeld te maken, er was geen probleem dus ik vond ook geen oplossing. Ik ervoer daar weerstand, een blokkade.'

Ik realiseer me door deze opmerking weer hoe ongemakkelijk onzekerheid of doelloosheid voor mensen kan zijn. We zijn zo gewend om altijd een doel voor ogen te hebben en meteen naar een oplossing te zoeken. Maar daarmee passen we meestal toe wat we al weten. Ik zit hier nu met mensen die de kracht van een creatief proces en de fase van het niet-weten en de chaos erkennen. Zij geloven ook dat deze vaardigheid buiten de kunsten heel veel waarde kan hebben voor innovatie. Echter waar de reacties mij bewust van maken is hoe essentieel het is dat ik in het ontwerp van de bijeenkomst de deelnemers expliciet binding laat maken 'waartoe' ze in de chaos en onwetendheid stappen. De chaos is een startfase, maar geen eindfase, geen doel op zich.

Kritiek: van spannend naar waardevol

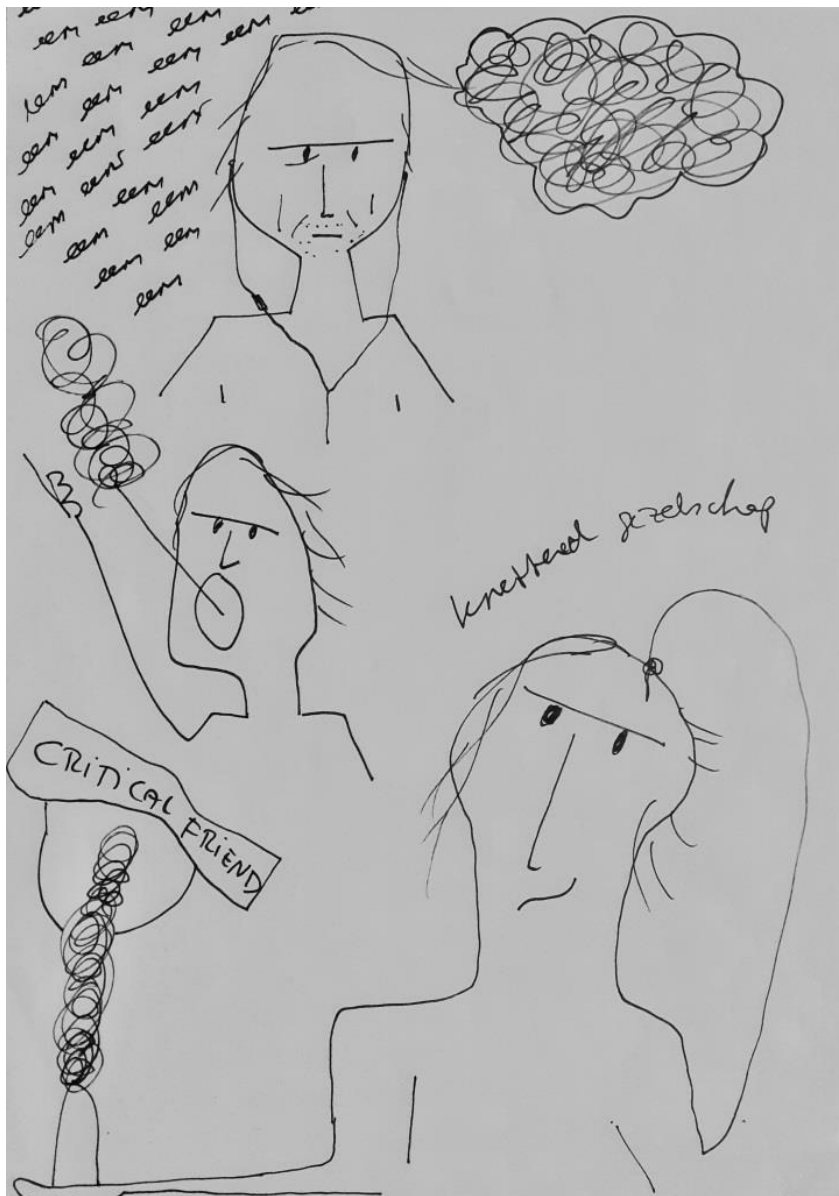
Nauw samenhangend met onzekerheid is ook kritiek een belangrijke factor als je het hebt over innovatie. Het kan nieuwe input geven die ertoe kan leiden dat er echt iets nieuws ontstaat, in plaats van dat je blijft hangen in wat je al weet. Maar ondanks dat de waarde van kritiek, in tegenstelling tot onzekerheid, wél breder gezien wordt, blijft het spannend om kritiek te geven. Alsof je daarmee ook iets kapot zou kunnen maken in het proces. Daarom was ik zo dankbaar voor de benadering van kritiek die Harry Kunneman, filosoof, socioloog en humanisticus, in een workshop aandroeg bij de [Werkplaats Muzisch Onderzoek](#), onderdeel van het lectoraat Kunst en Professionalisering van de HKU.

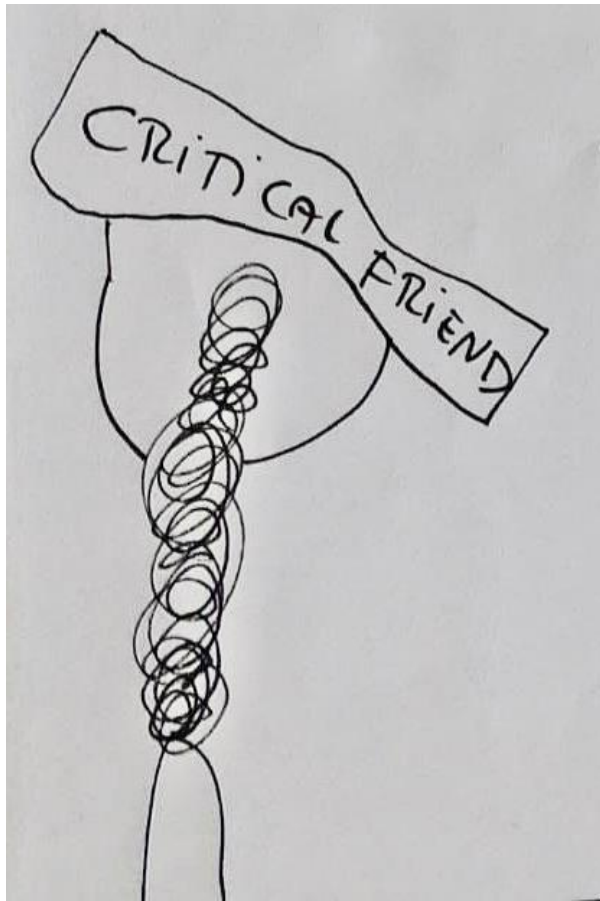
Januari 2021: 'Ja precies dat, span je kaken nog wat verder aan, hang nog wat verder naar voren, en maak die gespannen glimlach van oor tot oor.' Harry Kunneman nodigt ons uit om het ongemak dat we van binnen voelen helemaal te laten zien en uit te vergroten. Achter het zoomschermb versijnen de meest extreme grimassen, terugtrekkende bewegingen, starende blikken, opgetrokken schouders. Bij elke deelnemer weer een totaal ander beeld.

Kunneman heeft net bij ons in de Werkplaats Muzisch Onderzoek een boeiend betoog gehouden over het gegeven *Kritische Reflectie* en de waarde hiervan voor samenwerking en het aangaan van complexe problemen. Kunneman adresseert het gegeven dat er een bubbel kan

ontstaat als je met gelijkgestemden bent en kritische noten geen plek meer krijgen in de samenwerking of reflectie op processen. *‘Gezelschappen [...] kunnen ook zelfgenoegzaam worden, zich naar binnen keren en naar ‘buiten’ toe vooral op het behartigen van het eigen beroep en de eigen kunde gericht raken*[\[2\]](#).‘

Hij begeleidt ons nu in deze wonderlijke, ongemakkelijke en heel fysieke oefening en leert ons daarmee spelenderwijs om de kritische stem op waarde te schatten door haar eerst uit te vergroten. Hoe gedraagt je lichaam zich fysiek als jij je kritische stem onderdrukt? En vervolgens de ander deze houding te laten imiteren, Wat roept de houding in de ander op? Om als laatste stap te onderzoeken: wat als de kritische stem woorden zou hebben wat zouden deze dan zijn en wat kunnen we daarvan als informatie meenemen?





Tekeningen die ik maakte van de Critical Friend waar Harry Kunneman ons in de Werkplaats Muzisch Onderzoek mee liet kennis maken.

Ik ben diep geraakt door de lezing en de oefening van Harry Kunneman. Ik weet vanuit mijn kunstenaarschap hoe belangrijk kritiek of weerstand kan zijn voor het maakproces. Maar doordat er toch een onuitgesproken regel lijkt te zijn dat kritiek ongewenst is, gaat er veel kritiek die er desondanks wel is, ondergronds. Daarmee gaat, door het onbewust naar binnen gekeerd zijn, een schat aan informatie verloren. Dat ondergronds gaan van de weerstand krijgt bij eenieder een eigen uitdrukking: de één verlegt zijn aandacht naar zijn telefoon om appjes te checken, de ander start een argument in de groep, weer een ander gaat aan zichzelf twijfelen

in stilte. Maar zelden maken we de ruimte vrij om de kritische stem in onszelf, de persoon die ook nog buiten de bubbel kijkt, even helemaal de ruimte te geven en om te exploreren welke informatie de stem voor de groep en voor het inhoudelijke proces heeft. Deze oefening geeft een manier om dat open te breken.

Buiten de bubbel

Iets openbreken zal ook nodig zijn als ik iets wil veranderen aan de mindset over onzekerheid zoals die nu in het business onderwijs heerst. Net zoals de kunstenaarscultuur waar ik zelf uit kom een bubbel is waar aannames leven, is De Haagse Hogeschool en het business onderwijs ook een cultuur met een eigen bubbel. In deze business bubbel wil ik de Onzekerheidsvaardigheid een plek geven, juist omdat zij een verrijking kan zijn op de waarden die er al zijn. Maar wat is ervoor nodig om buiten die bubbel te kijken?

Merlijn verwoordt tijdens onze Onzekerheidswerkshop de mindshift die er nodig zal zijn in het business onderwijs: 'Stel je nu eens voor dat je als onderwijzer met klassen en groepen werkt, dan heb je te maken met mensen voor wie dit echt een nieuwe taal is. Deze mensen zijn gewend dat wat je doet altijd ergens voor bedoeld is. Het heeft nut. Je doet iets met een duidelijke reden. Deze workshop doet er een appel op om iets te doen vanuit een intrinsieke nieuwsgierigheid en speelsvreugde. Dat kan wel een hele grote stap zijn. Het is een nieuw gebied waar mensen zich verloren in

kunnen voelen, de vraag zal opkomen 'waarom doe ik dit?' Als daar geen antwoord op komt, dan raak je deze mensen kwijt.'

Huwelijk tussen onzekerheid en doelmatigheid

Merlijn Twaalfhoven heeft een punt in zijn reflectie op de workshop. Het is duidelijk wat Onzekerheidsvaardigheid niet is en niet geeft (zekerheid, duidelijkheid, eenduidige oplossingen die je met wilskracht kan bereiken). Het is geen competentie om bijvoorbeeld faalangst te beteugelen zoals op de posters in de Haagse Hogeschool wordt verkondigd. Maar wat is het dan wel en waarom zou je jezelf erin willen plaatsen als het niet direct goed voelt (ik hou van vrijuit spelen) of duidelijk is wat het oplevert, zoals één van de deelnemers ook opmerkte?



Op de Haagse Hogeschool hangen posters waarop het cursus aanbod voor studenten te zien is. Onzekerheid wordt benaderd als een probleem dat opgelost moet worden.

Uit mijn eerdere workshops voor zorgprofessionals zag ik dat onvrede met de status quo een krachtige motivatie is om iets nieuw te willen onderzoeken. De zorgprofessionals hadden elk op hun eigen manier een doel: bijvoorbeeld het contact met hun patiënten verbeteren^[3]. Binnen de structuur en protocollen zoals die al waren kwam daar geen beweging in. Dat was voor hun de motivatie voor deelname aan het kunstzinnige proces en de bereidheid om het onbekende in te stappen. Op dit verlangen naar verandering ten aanzien van de eigen situatie, kon men terugvallen op het moment dat er ook onprettige momenten waren.

Het inzicht dat ik meeneem uit deze eerste workshop is dan ook dat Onzekerheidsvaardigheid het meest werkzaam wordt en het best beoefend kan worden ten opzichte van een specifieke context of vraag. Als de noodzaak en link met een concrete praktijk of context bij de deelnemers ontbreekt is de werking van de Onzekerheid te vrijblijvend. Bij de één roept het tranen van vreugde op (eindelijk is hier ruimte voor) bij de ander weerstand (waarom doe ik dit precies?). Daarmee wordt de persoonlijke voorkeur leidend (vind ik dit leuk dan is het een succes, vind ik dit niet leuk dan is het gefaald). Wat wij willen is dat de werkzame kracht van de Onzekerheidsvaardigheid leidend is en een verrijking voor organisatie en onderwijsstructuren.

In die zin kom ik dus terug op de stelling dat een autonoom proces geen doel zou moeten hebben. Mijn inzicht is nu: er mag wel een doel zijn om te dienen en het doel mag vooropgezet zijn. Maar het doel moet zich gedurende het proces mogen aanpassen en vervormen door voortschrijdend inzicht. Het doel is geen eindpunt maar een startpunt.

Inzichten en verder

De aankomende periode doe ik verder praktijkonderzoek naar hoe Onzekerheidsvaardigheid met deze inzichten een plek kan vinden in het business onderwijs. Welke ontwerpen, begeleiding en voorwaarden zijn daarvoor nodig? Daarvoor werk ik met business studenten in de context van de minor Artful Business Creations (ABC). En ontwikkel ik een workshop Onzekerheidsvaardigheid in samenwerking met Jacco van Uden met docenten en managers werkzaam in business onderwijs.

Een tweede inzicht dat ik mee zal nemen in mijn vervolgonderzoek naar de Onzekerheidsvaardigheid is dat weerstand onderdeel is van werken met onzekerheid. Dit zal in het ontwerp van de volgende bijeenkomsten en workshops die we maken een plek krijgen. Zodat de waardevolle informatie die de weerstand in zich draagt productief gemaakt kan worden.

Het volgende essay vertel ik over de inzichten en ontwerpprincipes die ik ontdek als medeontwerper van de tien weken durende minor ABC, werkend met de business studenten.

Bedankt voor je aandacht en wordt vervolgd dus.

Mijn onderzoek naar Onzekerheidsvaardigheid startte in november 2020 in de Werkplaats Muzisch Onderzoek van het Lectoraat Kunst en Professionalisering van de HKU. Wil je meer weten over deze werkplaats? Bekijk dan de website [Musework](#).

Lees hier de essays uit deze reeks

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

[Essay 3 Onzekerheidsvaardigheid: De kwetsbaarheid van Niet-weten](#)

[Essay 4 Onzekerheidsvaardigheid: Schijnzekerheid ontmaskerd](#)

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

[1] *'Precies op de Grens, over waarden ontsluiten waar het spannend is.'* BLAD Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Marjolijn Zwakman. 2020 Utrecht. Blz. 4

[2] *Het centrum van het lied en het gat van de wanhoop.* In goed gezelschap, waardenwerk-cahier 2. Onder redactie van Sietske Dijkstra, Harry Kunneman & Bart van Rosmalen. 2019 Uitgeverij SWP Amsterdam. Blz. 19

[3] *Aanraken AUB,.....wat een workshop!* Kea Fogelberg gepensioneerde huisarts, nu consulent levenseindevragen. Juli 2017. Reactie op de workshop Kom Aan Mijn Lijf die ik ontwikkelde in samenwerking met Martijn Engelbregt voor kunstmanifestatie [Cure Park](#).

Tekstredactie Rozemarijn van West