



ESSAY 4

ONZEKERHEIDSVAAARDIGHEID: SCHIJNZEKERHEID ONTMASKERD

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](#).

In de eerste drie essays deed ik mijn onderzoek naar onzekerheid hoofdzakelijk tussen de studenten. In onderstaande tekst reflecteer ik op

het tweede deel van mijn onderzoek: mijn werk met docenten en onderzoekers van De Haagse Hogeschool. Ik deed dit in de vorm van een lunchlezing, een workshop en een video-installatie. Hierin verdiept mijn relatie met onzekerheid zich verder en ervaar ik opnieuw mijn eigen grillige verhouding met haar.

Schijnzekerheid

In het werken met de docenten stuiten we op een fundamentele relatie tot onzekerheid. Eentje die raakt aan existentiële vragen, ook bij mij. Hieronder zie je de foto registratie van de workshop dag die ik met Jacco voor de docenten van De Haagse Hogeschool organiseerde. We deelden hoe onzekerheid een plek heeft in mijn praktijk als kunstenaar en hoe Jacco het begrip een plek geeft vanuit zijn achtergrond als bedrijfskundige. Daarna openden we de speelvloer met een live performance om de deelnemers te activeren om onzekerheid in hun eigen praktijk te onderzoeken.







In de eerste fase van dit onderzoek, het werken met studenten binnen de minor ABC, benaderden we onzekerheid redelijk instrumenteel. In de

woorden van Jacco van Uden: *‘We leren studenten slimmer met onzekerheid omgaan dan het klassieke riskmanagement, door het veld van onzekerheid langer open te houden (spending time with the problem). Want uiteindelijk krijg je daar een betere oplossing van ([zie ook de video Space For Uncertainty Minor ABC](#)).’* Ik was blij met deze benadering omdat het ‘praktisch benaderbaar’ voelde. Het had een operationele functie om studenten te helpen tot betere oplossingen te komen binnen het bestaande minor programma.

In het terugblikken op de workshop met de docenten toont zich echter een fundamenteel spanningsveld tussen het werken met onzekerheid en de manier waarop het huidige (business)onderwijs is ingericht. In de woorden van een docent-onderzoeker: *‘Aan de ene kant wordt er van het onderwijs verwacht dat alles wordt getoetst en geborgd, we moeten vaststellen wanneer iets goed is. Aan de andere kant willen we dat de student een houding ontwikkelt van ‘ik weet het nog niet, laat ik eens wat proberen’. Dat laatste is een heel andere houding dan de houding die de studenten nu hebben. Die vragen continu aan de docent: is dit goed? Alsof er dus één ding is dat goed is.’*[\[1\]](#)

Veel van de docenten in de workshop werken aan onderwijsvernieuwing. Zij merken op dat studenten een opleiding doen in de hoop om ‘zekerheid’ te krijgen over wat ze straks te doen staat in hun werk, maar dat die zekerheid in een steeds complexere wereld[\[2\]](#) vaak schijnzekerheid is: *‘We leiden adviseurs op, echte consultants. Opdrachtgevers willen heel graag mooie plannen,*

handboeken, want dat geeft ze een gevoel van ‘ik ben in control’, [maar] dat is niet zo. En dat leren we studenten ook wel, het plan of de matrix die jij maakt geeft schijnzekerheid. Maar wat neem je verder mee daarin naar je studenten? En zij ook naar hun opdrachtgevers toe?’ [3]

Vraagtekens en verantwoordelijkheid

Hier raken we wat mij betreft aan een meer existentiële vraag: Hoe verhoud je je tot de onzekerheid van het leven die onontkoombaar is? Jacco verwoordt het mooi: *‘We leven in een onzekere wereld en we kunnen onderzoek blijven doen tot we een ons wegen, maar het is niet dat dat de stapel zekerheid dan groter wordt ten koste van de stapel onzekerheden. Het is er en daar zullen we een manier van verhouden toe moeten ontwikkelen.’* [4] Wellicht kunnen de docenten in ‘de onzekerheid’ een bondgenoot vinden om hun studenten naar een alternatieve manier van leren toe te kunnen begeleiden; van een houding van ‘doe ik het goed’ naar ‘ik ga het zelf uitproberen’. Van een mindset van ‘ik lever een zekerheid’ naar ‘ik geef ook onzekerheid een plek in mijn rol als consultant’.

In de workshop komen er nog flink wat dilemma’s omhoog rondom het integreren van onzekerheid:

- *‘Mag deze existentiële onzekerheid aan de orde komen in een context van businessonderwijs waar studenten juist hopen om*

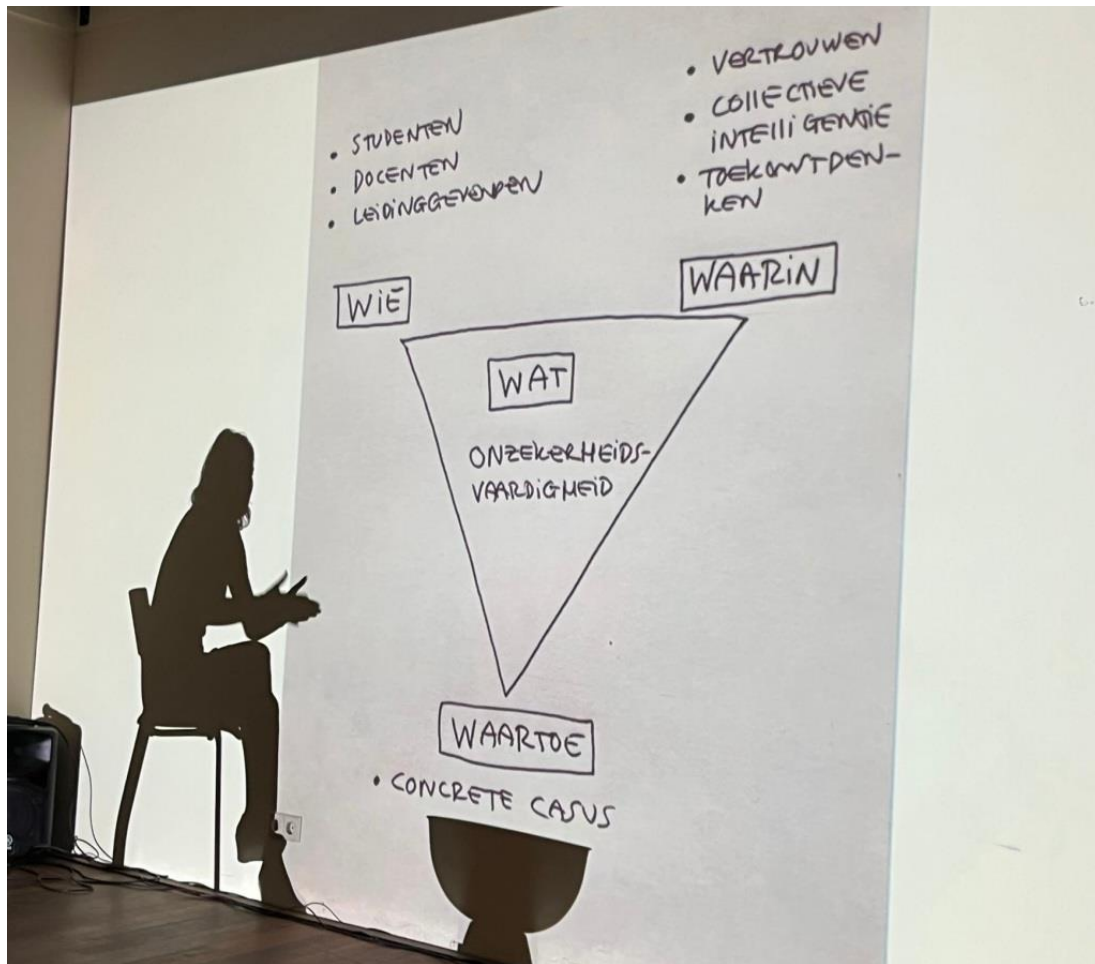
‘zekerheid’ te leren over wat ze te doen staat straks in hun werk?’[5]

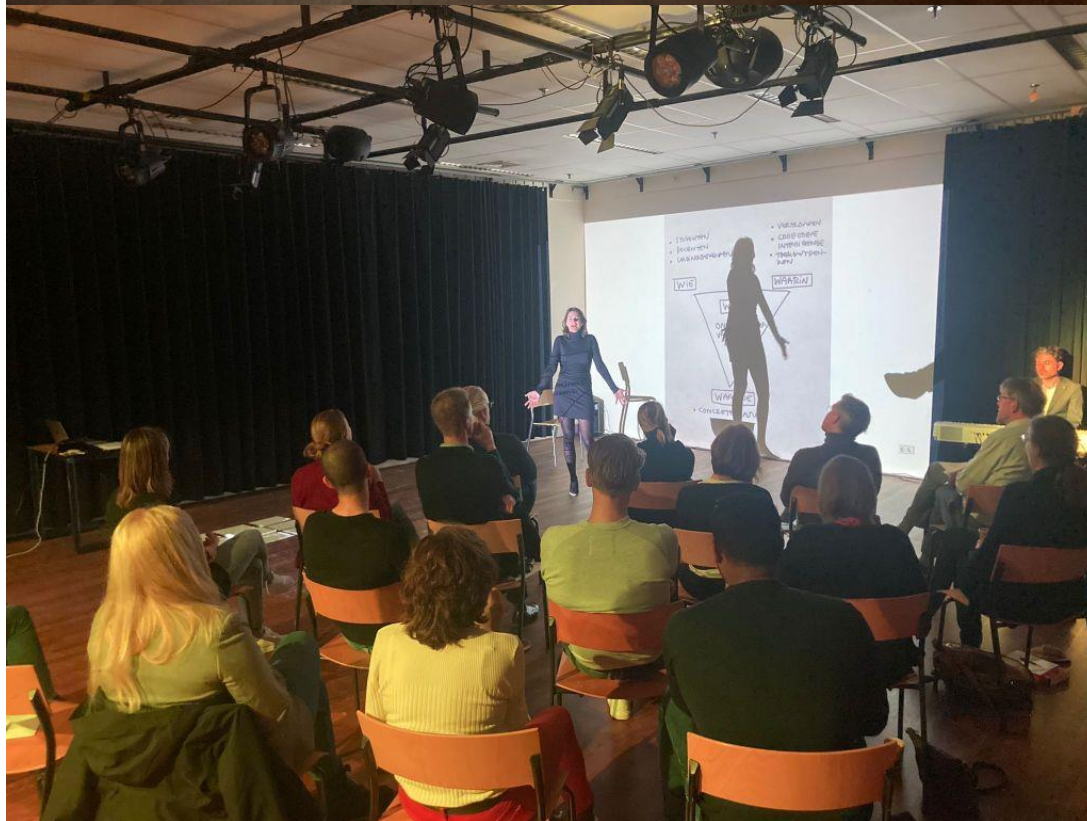
- *‘In mijn onderzoek naar studentsucces komt de behoefte aan persoonlijke groei steeds terug. Maar is daar niet een flinke dosis onzekerheid voor nodig? En zijn docenten en studenten hier klaar voor?’[6]*
- *‘Ik merk in mijn team dat er spanningen zijn rondom onderwijsvernieuwingen. We zouden de onzekerheid die hiermee gepaard gaat eens met elkaar moeten exploreren tijdens een teamdag.’[7]*

Al deze afzonderlijke invalshoeken (en dit is maar een willekeurige greep) roepen in mij wel aanknopingspunten op voor vervolgtrajecten. Maar tegelijkertijd is er ook onzekerheid. Ik ervaar een spanningsveld tussen de instrumentele benadering van onzekerheid (de toepasbaarheid) en de existentiële onzekerheid, de benadering die principiële vragen oproept. Als kunstenaar spring ik van nature naar de zingevingsvragen waar principiële vragen door tevoorschijn komen. Maar hoe concreet, zichtbaar en functioneel moet het worden wat er geleerd en uiteindelijk opgeleverd wordt met dit onderzoek? En ik twijfel over mijn rol daarin: is het mijn taak als kunstenaar onderzoeker om verantwoordelijkheid te nemen voor de concrete toepasbaarheid van onzekerheid?

Ik heb het gevoel dat ik in mijn verhouding met het onderwerp onzekerheid steeds heen en weer geslingerd wordt in een interne strijd: een verlangen om het proces haar gang te laten gaan en mijn gedachten stop te zetten. Tegelijkertijd is er ook mijn verlangen om controle te vinden, te snappen wat ik doe en welk nut en betekenis dit onderzoek (ook voor anderen) heeft.

Ik probeer hierin houvast te vinden bij Jacco. Jacco en ik vinden elkaar op het onderwerp onzekerheid en de vraag of we er naast de neiging om er zo snel mogelijk vanaf te komen, tot nog een andere verhouding met onzekerheid kunnen komen. Maar hij heeft ook het antwoord niet.





Fotoregistratie van de openbare interactieve lunchlezing die ik hield namens kenniscentrum Digital Operations and Finance. We kwamen samen met docenten, lectoren en onderzoekers van binnen en buiten De Haagse Hogeschool. Live muziek Freek Zwanenberg.

Autonome processen: overgave aan de levensstroom

Ik zoek contact met organisatiefilosoof Mieke Moor met mijn vragen. Mieke heeft inmiddels het lectoraat Change Management verlaten waar wij elkaar als collega-onderzoekers ontmoetten.[\[8\]](#) Door haar vertrek realiseer ik me dat zij een (indirecte) steun voor mij was. Ik zie in haar een onafhankelijke onderzoeker die haar praktijk als filosoof in de bestaande structuren van bedrijven heeft en die daarin zowel aansluiting vindt, als haar eigen manier van handelen en denken trouw is. Een houding die ik ook in dit onderzoek naar onzekerheid probeer te hebben, maar die ik in het werk in de praktijk, in deze fase met de docenten van De Haagse Hogeschool, soms lastig vind om te bewaren.

Mieke schenkt een kopje thee in. Ze heeft aandachtig geluisterd naar mijn verhaal en naar mijn vragen. Ze reageert: *'Ik moet denken aan Jaap Voigt en wat hij zegt over de wereld van de cultuur, waar we dagelijks in leven. Daar moet je iemand zijn, je moet jezelf bewijzen en tevoorschijn komen. Daar is ook ego, concurrentie en dat is allemaal niet verkeerd. Jaap Voigt stelt [echter] dat dat niet de enige werkelijkheid is, je zou eens naar een podcast van hem moeten luisteren.'*[\[9\]](#)

Dat doe ik en wat hij zegt raakt me. Opeens vallen dingen op z'n plek en kan ik het spanningsveld waar ik mee worstel beter duiden. Jaap Voigt Verwoordt het zo:

'Als mens hebben we twee werkelijkheden waarin we leven [...].De eerste werkelijkheid is het Horizontale vlak, het horizontale vlak is alles wat er tussen mensen gebeurt, alles wat omstandigheden te maken heeft, wat met dingen te maken heeft, kortom met de zintuigelijke wereld. En daar hebben we ons handen vol aan. Van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat zijn we daar mee bezig.

De verticale lijn gaat over zingeving. [...] In alle culturen is het lastig om de overgang van het horizontale vlak naar de verticale lijn te maken en dat komt omdat de persoonlijkheid in het horizontale vlak vindt dat hij de baas is. In de verticale lijn merkt de persoonlijkheid dat ie helemaal de baas niet is. Dat er iets is als een levensstroom, een autonoom proces. Je groeit je haar niet. Je laat je nagels niet groeien. Je laat je hart niet continu kloppen als persoonlijkheid, ik stuur mijn adem niet als persoonlijkheid. Er zijn dus heel veel autonome processen die gewoon gebeuren vanuit het leven zelf.'[\[10\]](#)

Ik ben opgelucht door deze duiding. Ik ken de betekenis van het autonome proces in de kunsten (zie [Inleiding Onzekerheidsvaardigheid in Business Onderwijs](#)). Maar ook in het Daoïsme (eeuwenoude Chinese religie/filosofie) wat een belangrijke inspiratiebron is binnen het werk van Jaap Voigt[\[11\]](#), heeft deze kracht dus blijkbaar een plek. In beide

gevallen gaat het om het besef van een 'autonome levenskracht'. Dit resoneert met mijn eigen verlangen om het proces haar gang te laten gaan. De vrijheid te voelen om te vertrouwen dat het mooiste kan ontstaan daar waar ik er niet al te zeer strategisch bovenop zit.

Ik doe met dit onderzoek dus een poging om me over te geven aan dat wat ik niet zelf kan besturen, de autonome levenskracht, de verticale lijn. En ik onderzoek tegelijkertijd ook hoe ik deze specifieke benadering, die past bij mijn karakter en achtergrond als kunstenaar, in relatie kan brengen met de benaderwijzen en denkwijzen van anderen in het horizontale vlak, in dit geval de docenten. Hoe kunnen de inzichten die wij opdoen een plek krijgen in de georganiseerde wereld van alledag?

Ruimte om uit te zoomen

Met hernieuwd vertrouwen breng ik mijn kunstenaarschap in door het nagesprek met de docenten niet op een traditionele manier te voeren. Ik nodig ze uit in een video-installatie. Ik wil ze via speakers in de ruimte onderdompelen in de audio fragmenten die mij zelf een glimlach op het gezicht gaven ten aanzien van het onderwerp onzekerheid. In samenwerking met kunstenaar Annemiek Vera [\[12\]](#) maakte ik daarnaast een zwart wit video waarin ik langzaam de knopen van mijn bloes open, de bloes uittrek en een opgezette vogeltooi op mijn hoofd zet. Naast mij staat een Grieks aandoend beeld, een mannelijk hoofd dat ik associeer met de logos en de redeneerkracht.



Fotoregistratie van de video-installatie Meeting Uncertainty. Voor de reflectie op de workshop kwamen we met de docenten samen in deze installatie.

Intuïtief heb ik deze voorwerpen uitgezocht en de handelingen uitgevoerd, dit is mijn reflectie op de workshop met de docenten die ik met hen wil delen. Ik zet leunstoelen neer voor de docenten, als start van de video steek ik kaarsjes aan en neem een ademdeug. Zou het kunnen: hier nu in alle rust bij elkaar komen in het onderwerp onzekerheid, van gedachten wisselen over hoe het in ons resoneert en erop vertrouwen dat het de vervolgen zal krijgen die precies kloppen? Ook al weten we allemaal nog niet welke deze zijn?

Na het zien van de video reageert een van de docenten: *'Ik benader onzekerheid toch wel heel instrumenteel. Hoe jij erover spreekt en wat jij*

hier doet triggert me wel, het is gewoon veel meer dan dat en daar ben ik naar op zoek.' [\[13\]](#)

Ik ben blij. Ik zie de mogelijkheid gloren dat de kunstzinnige interpretaties die ik heb aangereikt een dialoog op gang kunnen brengen over een meer existentiële benadering ten aanzien van onzekerheid. Het lijkt me interessant om deze dialoog een plek te geven in het bestaande curriculum in afstemming met de docenten, voor specifieke leercontexten. Ik denk dat het onderzoeken en stellen van de principiële vragen die deze benadering oproept een verrijking kan zijn voor de professionele toekomst van de studenten, en de docenten die hen daarin begeleiden.

Ben jij docent of opleidingsmanager en zie jij haakjes naar 'onzekerheid' in jouw onderwijspraktijk? Neem graag contact met mij op, dan sparren we verder!

Na het werken met de studenten en docenten gaan we nu als volgende stap op onderzoek met leidinggevendenden van De Haagse Hogeschool en andere (onderwijs) instellingen; tegen welke spanningen en verlangens lopen zij als leidinggevende aan in hun praktijk ten aanzien van onzekerheid?

Tot de volgende!



Journalist Annette van Soest van BNR-nieuwsradio bezocht De Haagse Hogeschool om over dit onderzoek te spreken met Jacco mij en Maarten Otto (CEO van Alliander). Ik ontmoette haar voor het interview in de video-installatie die ik had ontwikkeld voor de docenten.

[Luister hier de podcast De Nieuwe Wereld: wat als we onzeker mogen zijn?](#)

Lees hier de essays uit deze reeks

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

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

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

weten

Essay 5 Onzekerheidsvaardigheid: Durven we het aan?

[1] Ruth Bunning (21 april 2022) audio opname reflectie in video-installatie De Haagse Hogeschool

[2] Klaas van Egmond (2019). *Homo universalis, moreel kompas voor een nieuwe Europese renaissance*. De Geus uitgevers, bladzijde 7 voorwoord door Ignaz Anderson

[3] Arianne Luik – Knoester (21 april 2022) audio opname reflectie in video-installatie De Haagse Hogeschool

[4] Jacco van Uden (21 april 2022) audio opname reflectie in video-installatie De Haagse Hogeschool

[5] Jacco van Uden (21 april 2022) audio opname reflectie in video-installatie De Haagse Hogeschool

[6] Wâtte

Zijlstra <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6917182559911100416/> (5 april 2022) Onzekerheid als bondgenoot.

[7] Marjolein Faassen (12 april 2022) audio opname reflectie in workshop De Haagse Hogeschool

[8] Mieke Moor alumna lectoraat Change

Management <https://lectoraatchangemanagement.nl/wie/mieke-moor/>

[9] Mieke Moor (26 april 2022) audio opname ontmoeting atelier Utrecht

[10] <https://jaapvoigt.nl/audio-en-video/> Podcast *De kunst van het mens zijn*. Les 4 Jaap Voigt *Het horizontale vlak en de verticale lijn*

[11] <https://jaapvoigt.nl/audio-en-video/#Thema's-in-de-Dao-De-Jing>

[12] Beeldend kunstenaar Annemiek

Vera <https://www.linkedin.com/in/annemiek-vera-6b04b6b/?originalSubdomain=nl>

[13] Arianne Luik – Knoester (21 april 2022) audio opname reflectie in video-installatie De Haagse Hogeschool

Tekstredactie Rozemarijn van West