

Het onbekende, het onzekere, hoeft niet onrustig of angstig te maken ...

Auteur — Caroline Pauwels, hoogleraar en rector aan de VUB

Voor het rectoraatgebouw van mijn universiteit staat een intrigerend beeld: een sokkel met daarop een geblinddoekte man die een stap zet. Een stap voorwaarts, in de lucht, in het niets. Het is een beeld dat veel verschillende interpretaties oproept.

Voor mij staat 'De Stap' van beeldhouwer Jean Bilquin voor wat we dagelijks allemaal, elke morgen, de hele dag door, weer doen: een stap zetten in het onbekende, in het onzekere. Een stap die ik me voorstel als vastberaden, als hoopvol. Het onbekende, het onzekere, hoeft immers niet onrustig of angstig te maken. Het hoort bij het leven en dus leren we er best ook mee leven en omgaan. Dat is wat ik u vandaag wil vertellen.

Evolutiebiologen leren ons dat wat onze soort in staat stelde te overleven, het vermogen was ons steeds verder te bekwamen in het herkennen van patronen in onze omgeving. Door patronen, regelmatigheden, te herkennen en er naar te handelen, kregen we greep op die omgeving, op het onbekende. Zo leerden we welke planten we konden eten en welke we beter meden, zo leerden we natuurverschijnselen begrijpen, zo ontwikkelden we technologieën die ons in staat stelden de omgeving naar onze hand te zetten. Alle cultuur en wetenschap zijn, kan je veralgemenend stellen, vormen van onzekerheidsreductie, manieren om grip te krijgen op het onbekende.

In mythes en verhalen, in romans, toneelstukken en films vertellen we elkaar over het leven, over de liefde, over hoop en wanhoop, over vreugde en verdriet en over de dood. Zo leren we omgaan met de existentiële onzekerheden van het leven. Wetenschap doet dat ook: het probeert orde en structuur te brengen in ons begrip van, en ons omgaan met, de omgeving. Wetenschap laat ons toe dingen te verklaren, problemen op te lossen, voorspellingen te maken, kortom, greep te krijgen op het onbekende.

Doorheen onze geschiedenis zijn wij mensen er op veel terreinen steeds beter in geslaagd die onzekerheid te reduceren, dat onbekende te doorgronden. Als we ziek worden gaan we naar de dokter die ons in heel veel gevallen ook echt weer beter maakt. Als het dondert en bliksemt, weten we dat het om verklaarbare natuurfenomenen gaat. Als onze internetverbinding uitvalt, kunnen we er op rekenen dat knappe koppies dat wel even voor ons zullen oplossen.

Ons dagelijks leven, kan je zeggen, verloopt dan meestal ook tegen een achtergrond van vertrouwen in de dingen. Straks zal het wel ongeveer zijn zoals nu; wat we morgen kunnen verwachten is niet fundamenteel anders dan wat er vandaag is. School, werk, sportclub, winkelen, feestdagen, vakantie: kortom, het leven zoals het is. We zijn er, zo lijkt het, vandaag al bij al vrij aardig in geslaagd het onzekere en het onbekende tot hanteerbare proporties te herleiden.

Ons dagelijks leven, kan je zeggen, verloopt dan meestal ook tegen een achtergrond van vertrouwen in de dingen. Straks zal het wel ongeveer zijn zoals nu; wat we morgen kunnen verwachten is niet fundamenteel anders dan wat er vandaag is. School, werk, sportclub, winkelen, feestdagen, vakantie: kortom, het leven zoals het is. We zijn er, zo lijkt het, vandaag al bij al vrij aardig in geslaagd het onzekere en het onbekende tot hanteerbare proporties te herleiden.

Maar soms gebeurt er iets in je persoonlijk leven of in de samenleving waardoor je moet vaststellen dat we die onzekerheid, dat onbekende, nooit helemaal kunnen uitbannen. Meer nog, soms realiseren we ons dat onze pogingen om dat te doen, op los zand zijn gebouwd. Dat is wat, in het persoonlijk leven of in de samenleving, een crisis tot een crisis maakt: niet zozeer dat je geconfronteerd wordt met iets dat niet in de planning stond, maar vooral dat je je realiseert dat er, voor wat komt, helemaal geen plan bestaat, dat je vanaf nu blind vaart.

Of je nu als patiënt met een levensbedreigende ziekte wordt geconfronteerd, of als samenleving met een pandemie die alles aan het wankelen brengt: de manier waarop we meestal reageren is in essentie meestal dezelfde. We willen heel snel opnieuw zekerheid: duidelijke antwoorden, betrouwbare voorspellingen, daadkrachtige beslissingen. We vragen van de arts, van de wetenschapper, van de politicus, geruststelling en handelingen die het onbekende en het onzekere snel weer moeten wegdrücken.

Maar die antwoorden zijn er soms gewoon niet. Soms weet ook de grootste specialist en de meest daadkrachtige beslisser niet hoe het nu moet of wat we kunnen verwachten. En toch moet je dan verder, als individu of als samenleving. Het onbekende en het onzekere kan je nooit uitbannen: je zult dus een manier moeten vinden om er mee te leven. Dat heb ik inmiddels in mijn persoonlijk leven, maar ook tijdens mijn ambtsperiode als rector geleerd. Je kunt maar voortdoen, als je het onbekende en het onzekere toelaat, als je ze een plaats geeft en er leert mee omgaan.

Dat is mooi, hoor ik u denken, maar hoe doe je dat? Wat moet je daarmee in je dagelijks werk, in je bedrijf of organisatie?

Ook in organisaties of bedrijven trachten we onzekerheid te reduceren: daartoe beschikken we over regels, procedures en draaiboeken. Dat is wat mensen van een organisatie verwachten: voorspelbaarheid, zekerheid, duidelijkheid. Niets geeft zoveel stress als onduidelijkheid over wat je geacht wordt te doen, over waar je aan toe bent. Dat klopt, maar we moeten beseffen dat, ook in zogenaamd normale tijden, dat altijd maar tot zekere hoogte kan. En vooral: dat we in de toekomst ons eerder aan meer, dan aan minder onzekerheid mogen verwachten. De coronacrisis maakte duidelijk dat, hoe complexer de samenleving wordt en hoe meer we in de wereld met elkaar zijn verweven, hoe kwetsbaarder we ook worden en hoe meer onzekerheden er kunnen opduiken.

Die toenemende onzekerheid - over gezondheid, over werk, over identiteit, over klimaat, over de toekomst - maakt dat nogal wat mensen vandaag hun hoop stellen op sterke leiders die eenvoudige oplossingen beloven. Dat is wellicht begrijpelijk, maar dat gaat ons echt niet verder helpen. Onzekerheid valt immers niet uit te bannen, hoe krachtdadig of doortastend er ook wordt gehandeld, en dus is het eerder een kwestie van manieren te vinden om er mee om te gaan. Ik geef er vier.

Eén, we moeten af van het idee dat de experts, de specialisten, de mensen aan de top, het allemaal weten of zouden moeten weten. Vandaag wordt wie baas is of expert, geacht alwetend te zijn. Dat legt een enorme druk op mensen in die posities: ook al verkeren ze zelf in onzekerheid, ze moeten de schijn ophouden dat ze precies weten hoe het moet. Die invulling van expertise of leiderschap staat het vinden van oplossingen in de weg. In situaties van onzekerheid geef je beter toe dat de situatie nieuw is en dat het dus even zoeken wordt. Belangrijk is immers niet of je alle antwoorden weet, wel of je beschikt over een goede zoekstrategie, over een goede methode om betrouwbare antwoorden te vinden.

Eigenlijk, en dat is mijn eerste punt, zouden we allemaal wat meer wetenschapper moeten worden. Wetenschappers worden getraind om te leven met het inzicht dat alles wat we weten, feilbaar is. Wat vandaag boven alle twijfel verheven lijkt, kan morgen toch fout blijken. Wat wetenschap tot wetenschap maakt is dan ook niet dat je beschikt over zekere kennis, maar wel over een betrouwbare, want voor iedereen verifieerbare methode om kennis te verwerven. Wetenschappers maken twijfel tot hun bondgenoot. Dat is een houding die ons ook in het dagelijks leven en in onze bedrijven of organisaties geen windeieren zou leggen.

Mijn tweede punt is dat we onzekerheid niet moeten uitbannen, maar actief opzoeken en proberen te begrijpen. Ik weet niet of de naam Donald Rumsfeld u nog iets zegt. Rumsfeld was Amerikaans staatssecretaris van Defensie ten tijde van de invasie van Irak. Tijdens een persconferentie over de al dan niet aanwezigheid van massavernietigingswapens op Iraakse bodem maakte hij zich, althans voor even, onsterfelijk toen hij het had over – het wordt even complex nu - known knowns (dingen die we kennen en die we begrijpen), unknown knowns (dingen die we begrijpen, maar die we niet kennen), known unknowns (dingen die we kennen, maar die we niet begrijpen) en unknown unknowns (dingen die we niet kennen en die we ook niet begrijpen). Bent u er nog?

Omdat een persconferentie niet de beste gelegenheid vormt om met dit soort termen te gooien, werd Rumsfeld weggehoond en werd hij een dankbare bron van inspiratie voor stand up comedians. Maar wat Rumsfeld vertelde was gewoon slim. Als je greep wil krijgen op onzekerheid, moet je die zo goed mogelijk proberen te begrijpen. Dan moet je de verschillende soorten van onzekerheden en onbekenden benoemen en in kaart brengen, de waarschijnlijkheden proberen in te schatten en op basis daarvan scenario's maken.

Ik heb geleerd dat je je niet teveel moet vastpinnen op te concrete doelen of ambities. Die moet je je uiteraard stellen, weliswaar beseffend dat je ze misschien ook zult moeten loslaten: wat komt, kan je immers altijd maar tot op bepaalde hoogte voorspellen. Ik geloof veel meer in sturing vanuit waarden. Waarden die je, geconfronteerd met het onvoorziene, helpen om keuzes te maken en beslissingen te nemen. Vanuit je centrale waarden kan je ook inspelen op opportuniteiten die zich plots aandienen. Weet vooral wat je wil worden en wat je niet wil worden. De rest is onzeker en heb je niet in de hand.

Drie, faciliteer interdisciplinariteit en diversiteit en connecteer breed. De slechtste manier om met onzekerheid en met het onbekende om te gaan, is je omringen met mensen die allemaal denken zoals jij. Haal daarom andere en externe blikken binnen, spreek en werk samen met mensen van buiten je sector. In het geval van mijn universiteit betekent dat spreken met bedrijven, maar ook met de cultuurhuizen; met de ambassades, maar net zo goed met de Brusselse jongeren. Het allermooist zijn de evenementen waar je al die mensen met elkaar samenbrengt.

Nieuwe inzichten ontstaan zelden als je er bewust voor gaat samenzitten, wel in de toevallige ontmoeting, in het onverwachte en ongeplande gesprek. Dus moet je daar ruimte voor laten en dat, waar mogelijk, actief aanmoedigen. De confrontatie met nieuwe, andere en onverwachte inzichten maakt dat je beter gewapend bent om met onzekerheid om te gaan.

Vier, wees doordrongen van de voorlopigheid en tijdelijkheid der dingen. Manieren van werken, regels, procedures, instellingen en structuren zijn nuttig zolang ze nuttig zijn. Ze zijn geen doel op zich. Ze werden opgezet om een bepaald probleem aan te pakken en zolang ze dat doen: prima. Maar soms werken ze niet meer of zijn er gewoon andere problemen. Dan moet je durven schrappen en nieuwe dingen bedenken die, onvermijdelijk, ook weer voorlopig en tijdelijk zijn.

Beseffen dat dingen niet voor de eeuwigheid zijn, leren omgaan met onzekerheid, zal de ene makkelijker afgaan dan de andere. Dat heeft wellicht ook met je persoonlijkheid te maken. Maar je kunt er, als het ware, op oefenen. Je kunt de onzekerheid ook, voorzichtig, omarmen. Het gegeven dat de toekomst niet vastligt, geeft immers ook openingen, geeft zuurstof en licht. Wat is, hoeft niet steeds zo te zijn. Wat altijd zo is geweest, kan ook anders.

Ik heb de voorbije maanden vooral geleerd dat de muurtjes tussen wat ‘nu eenmaal zo is’ en ‘waarom niet?’ soms een behoorlijk eind kunnen opschuiven. Wat gisteren uitgesloten leek, kan morgen heel gewoon zijn. Telewerken, digitaal vergaderen en congresseren, online onderwijzen en examineren: allemaal tot voor kort ondenkbaar, nu heel normaal. Uiteraard hebben die plotse ingrijpende veranderingen ook een schaduwkant. Daar moeten we alert voor blijven. Maar we hebben ook geleerd dat veel van wat we voor vanzelfsprekend hielden, dat nu helemaal niet meer is. En dat veel van wat onmogelijk leek, gewoon mogelijk bleek.

Ik sluit af. Het onbekende en het onzekere hoeven niet onrustig of angstig te maken. Ze horen bij het leven en dus leren we er best ook mee omgaan. Mij lijkt het dat het niet zozeer wat onbekend is of onzeker dat ons onrustig of angstig maakt. Het is vooral de wijze waarop we er tegenover staan. Ook al heb je geen controle op de dingen die je overkomen, je hebt wel controle over de manier waarop je er op reageert. Ik denk, zoals ik aangaf, dat er manieren zijn waardoor je meer vastberaden en met meer vertrouwen het onbekende en onzekere tegemoet kunt treden.

Maar het is zoals de dichter Jozef Deleu schreef: het vraagt moed om hoopvol te zijn, meer dan om wanhopig te zijn. Ik wens ons dan ook allemaal voor de komende tijd vooral veel moed. Moed om elke dag weer, vastberaden en hoopvol, die stap in het onbekende, het onzekere, te zetten.