

De valkuil van de academicus

Waarom kennis alleen niet voldoende is

Willemijn Zwart, 26 juli 2009

De kranten staan tegenwoordig bol van de vacatures waarin academici opgeroepen worden te solliciteren voor allerhande maatschappelijke functies, waarbij in het vereistenrijtje de term 'leiderschapskwaliteiten' maar zelden ontbreekt. Academici komen zo op tal van leidinggevende posities terecht. Niet alleen in bedrijven gerelateerd aan hun opleidingsgebied maar vooral ook daar buiten.

Blijkbaar is de tijdens de studie opgedane feitenkennis van ondergeschikt belang aan andere kwaliteiten die het mogelijk maken dat een academicus succesvol een leiderschapsrol kan vervullen. Ik vraag me dan ook af welke eigenschappen academici moeten bezitten om succesvol een leiderschapsrol te kunnen vervullen, ondanks het feit dat hun uiteindelijke werkplek vaak niet of nauwelijks gelieerd is aan hun wetenschappelijke opleiding. Dit brengt mij tot de volgende onderzoeksvraag: *over welke kwaliteiten moet een academicus beschikken om succesvol een leiderschapsrol te kunnen vervullen?*

Ik vind deze vraag zo intrigerend, omdat ik, en veel anderen met mij, in de toekomst mogelijk zo'n maatschappelijke leiderschapspositie zullen gaan bekleden, ondanks het feit dat we daar tijdens onze studie niet, of nauwelijks, op voorbereid zijn. In dit essay zal ik een poging doen een helder beeld te schetsen van waarom het mijns inziens niet alleen de feitenkennis van de academicus maar ook andere kwaliteiten zijn die hem kunnen maken of breken op een dergelijke positie. Volgens mij moeten academici, om in een rol als leider succesvol te zijn, niet zo zeer qua academische kennis goed onderlegd zijn, maar vooral op retorisch, communicatief vlak uitblinken. Zij moeten gebruik weten te maken van logos, pathos, maar vooral ook ethos, de nodige 'checks and balances' inbouwen of in stand laten, zichzelf kennen en die zelfkennis ook gebruiken om op een positie terecht te komen waar zij zo succesvol mogelijk kunnen functioneren. Zoals een goede academica betaamt, zal ik deze stellingen onderbouwen met de visies van vier theoretici die zich, vanuit verschillende disciplines, met het fenomeen leiderschap bezig hebben gehouden. Ten slotte zal ik, aan de hand van de getrokken conclusies, mijn mening geven op het huidige studentenbeleid van de Universiteit Utrecht.

Een leider moet op retorisch, communicatief vlak uitblinken

Sinds de klassieke oudheid bestaan er, zoals de classica Ria van der Lecq in haar college uiteen heeft gezet, binnen de filosofie twee grote stromingen: de stroming van de retoriци en de stroming van de dialectici. De dialectici, de 'ware' filosofen, waren gericht op de ratio, het redeneren, en hadden tot doel inzicht in het ware, het werkelijke te verkrijgen. Socrates, Plato en Aristoteles waren typische dialectici. Hiertegenover stonden de retoriци, de redenaars, die zich niet zo zeer bezig hielden met de waarheid maar met hoe je iets overtuigend als de waarheid neer kan zetten. Hun focus lag dus op het overtuigen, het communiceren. De dialectici serveerden het werk van de retoriци dan ook af als mooi praterij; zij zagen de retoriци als mensen die niets anders deden dan recht praten wat krom is.

De Oud-Griekse filosofische stroming van de dialectici is uiteindelijk uitgegroeid tot de volledige wetenschap zoals wij die tegenwoordig kennen. De focus van het universitair onderwijs ligt daardoor dan ook bij het opdoen van kennis en (vooral) het aanleren van methoden om deze kennis verder uit te breiden. Er wordt bij het overgrote deel van de academische opleidingen niet of nauwelijks aandacht besteed aan het overdragen van de opgedane wetenschappelijke kennis, aan het communiceren van deze kennis naar de buitenwereld. Al sinds de klassieken is communicatie en retoriek verduist binnen de academische wereld. De heersende opinie is dat de universiteit zich, zoals het een ware dialecticus betaamt, enkel en alleen bezig zou moeten houden met het opdoen van kennis, niet met het verspreiden van deze kennis. Kennis overtuigend kunnen communiceren is immers een onderdeel van de retoriica. Echter, aangezien maar een zeer klein gedeelte van de academisch opgeleiden ook in de academische wereld blijft hangen, komt het merendeel van de academici wel degelijk in de 'retorische' buitenwereld terecht. Bij het vervullen van een leiderschapsrol worden juist vaardigheden op het gebied van communicatie en overtuigingskracht van groot

belang.

Om te zien dat niet alle academici van nature over deze vaardigheden beschikken, is een rondje langs middelbare scholen genoeg. Bij mijn werk als docent bij examentrainingen scheidde ik leerlingen dan ook vaak het volgende over hun docent: 'hij is vast geniaal, maar uitleggen kan hij niet'. Dit is dus precies het probleem, waar academici bij functies buiten de academische wereld tegenaan kunnen lopen: de dialectische vaardigheden kunnen nog zo goed ontwikkeld zijn, als zo iemand communicatief zwak is, zal deze persoon niet succesvol kunnen functioneren in maatschappelijke functies.

Hieruit concludeer ik dat een academicus die een leiderschapsrol wil gaan vervullen zijn academische bagage aan zou moeten vullen met andere, communicatieve vaardigheden.

Een leider moet gebruik weten te maken van logos, pathos en vooral van ethos

Nu het duidelijk is dat een academicus naast zijn dialectische bagage ook retorische vaardigheden op moet doen, is het tijd dieper in de retorische theorie te duiken. Aristoteles onderscheidde in zijn *Retorica* drie vaardigheden van een overtuigende spreker: *logos*, *ethos* en *pathos*. Ik zal deze drie termen kort introduceren, waarna ik aan zal stippen wat dit impliceert voor de academicus die een leiderschapsrol moet gaan vervullen.

Logos, Grieks voor 'woord', heeft bij Aristoteles betrekking op de feiten, de kennis. Een overtuigende spreker moet verstand van zaken hebben, hij moet weten waar hij het over heeft.

De *ethos*, Grieks voor 'moraal', heeft bij Aristoteles betrekking op de betrouwbaarheid van een spreker. Een goede spreker moet uitstralen dat hij weet waar hij het over heeft, hij moet laten zien dat de zaak hem aan het hart gaat, en dat hij een goed karakter heeft. Al deze zaken dragen bij aan het vertrouwen dat toehoorders in een spreker hebben.

De *pathos*, Grieks voor 'emotie', heeft betrekking op het gevoel dat met een speech bij het publiek opgeroepen moet worden. Een goede spreker zou zijn publiek als het ware in een bepaald gevoel moeten kunnen praten, om hen te overtuigen. In moderne theorieën over leiderschap wordt met de *pathos* ook wel gedoeld op het op de goede manier inspelen op de reeds aanwezige emoties in het publiek.

Samenvattend kan men stellen dat een leider volgens Aristoteles verstand van zaken moet hebben (*logos*), betrouwbaar over moet komen (*ethos*), en moet kunnen inspelen op de aanwezige emoties (*pathos*). De *logos* lijkt in eerste instantie perfect aan te sluiten bij de dialectische achtergrond van de academicus, maar, zoals eerder gezegd, maar een klein gedeelte van de academici komt te werken in een sector die direct gelieerd is aan zijn studierichting, en lijkt daar desondanks goed te kunnen functioneren. Het beheersen van *logos* lijkt mij dus niet voldoende om succesvol een leiderschapsrol te kunnen vervullen. Ook Mariska Vreugdenhil geeft in haar workshop '*Leidinggeven aan professionals*' aan dat een leider niet zelf de kennis in huis hoeft te hebben om 'het probleem' op te lossen: 'Het is de taak van de leider om het probleem te formuleren, het aandragen van oplossingen voor het probleem is daarentegen een taak van het team.' Uit het bovenstaande is gebleken dat *logos* dus relatief onbelangrijk is om een leiderschapsrol te kunnen vervullen.

Ethos, daarentegen, is volgens mij van essentieel belang om een leiderschapsrol goed te kunnen dragen. Pas als de mensen die je als leider aanstuurt je als betrouwbaar classificeren, als ze je vertrouwen dat je de juiste dingen doet, zal de koers die je uitzet ook gevolgd worden. Mariska Vreugdenhil geeft hiervoor de volgende suggesties: 'Als leider moet je jezelf zo nu en dan kwetsbaar opstellen. Door af en toe een foutje te maken kom je menselijk over en wek je daarmee vertrouwen op.' Een eigenschap die een academicus van pas kan komen om *ethos* uit te dragen is dus het jezelf kwetsbaar op durven stellen.

Ook benadrukt Vreugdenhil dat interesse niet geveinsd kan zijn, het moet je werkelijk interesseren hoe het met je mensen en met je projecten gaat. Ook dit is volgens mij een aspect van *ethos*: alleen werkelijke interesse komt over op je mensen, en alleen door werkelijk geïnteresseerd te zijn zullen je mensen jou vertrouwen en op jouw koers durven varen.

Het gebruik van pathos, ten slotte, het inspelen op de aanwezige emoties van het publiek, is volgens mij vooral een middel om de aanwezige krachten te bundelen. Door de doelgroep zich ergens emotioneel bij betrokken te voelen, door hun zogenaamde circle of concern uit te laten breiden, zullen zij hun circle of influence eerder voor de goede zaak inzetten. Een goed voorbeeld zijn 'zielige' goede-doelenreclames. Dergelijke reclames spelen in op de emoties van het publiek, die daardoor medelijden krijgt en hun circle of concern uitbreidt. Hierdoor zal het publiek eerder bereid zijn via hun invloed, hun circle of influence, ten positieve in te zetten, door bijvoorbeeld geld te storten of te geven bij een collecte.

Leiders hebben 'checks and balances' en zelfkennis nodig

Ik heb zojuist kunnen concluderen dat iemand die een leidinggevende positie wil vervullen niet genoeg heeft aan zijn intellectuele, dialectische bagage, maar ook retorisch sterk moet zijn, hij moet logos, ethos en pathos maximaal kunnen benutten. Nu stuit ik echter op het volgende probleem: iemand die deze vaardigheden beheerst is dus in staat leiding te geven aan een groep mensen, hij kan een groep er immers van overtuigen dat zijn idee over wat er moet gebeuren het juiste is. Maar, dat betekent niet dat wat zo'n communicatief sterke leider voorstelt ook daadwerkelijk het juiste is. Iemand die in staat is een groep te leiden, heeft macht, en we hoeven maar naar de geschiedenis te kijken om te zien, hoe verkeerd dát af kan lopen.

*'Een leider doet de goede dingen
Een manager doet de dingen goed'*

De bovenstaande uitspraak is dus verre van waar. Of een manager een uitvoerende taak heeft is een kwestie van definitie. Dat een leider in principe de goede dingen doet, daarentegen, lijkt mij onjuist. Dat een leider de lijn uit blijkt te kunnen zetten, maakt nog niet dat deze lijn goed is. Mensen en macht blijkt nu eenmaal geen gouden combinatie te zijn, en ook slechte leiders bestaan.

Vanuit mijn hoofdrichting Nederlandse taal en cultuur valt mij dan meteen de ambiguïteit van de uitdrukking 'slechte leiders' op. Aan de ene kant is een slechte leider iemand die het niet lukt te leiden, die de leiding wel neemt maar niet krijgt. Dit type 'slechte leider' ontbreekt het aan de benodigde kwaliteiten. Aan de andere kant is een slechte leider iemand die de leiding heeft, om vervolgens zijn macht voor de verkeerde dingen te gebruiken, iemand die zijn leiderschapskwaliteiten, wat dat dan ook moge zijn, voor de verkeerde doelen inzet. Hier heb ik het over de gevaren van het tweede type 'slechte leider'.

Mirko Noordgraaf, hoogleraar bij de USBO, constateert overigens correct dat ook 'goed leiderschap' niet bestaat, bij gebrek aan een vastomlijnde definitie van 'het goede'. Wat goed is, is cultureel bepaald. Dit maakt leiderschap altijd politiek, een leider vertegenwoordigt de normen en waarden zoals die op een bepaalde tijd en plaats leidend zijn en staat altijd ter discussie.

Desondanks draagt Mirko Noordgraaf een aantal suggesties aan die het 'slechte' in leiderschap beperken en het 'goede' stimuleren. Zo prijst Noordgraaf het Amerikaanse systeem van 'checks and balances.' Door de macht te spreiden wordt voorkomen dat de macht te veel op een persoon terecht komt die daar, bewust of onbewust, misbruik van kan maken. 'Ieder mens,' zo zegt Noordgraaf, 'heeft immers iets van gekte in zich.' Deze gekte kan zich positief uiten, door eigenzinnigheid krijgt een leider karakter, maar aan de andere kant kan deze gekte, wanneer die de kans krijgt, een leider ook de afgrond in sleuren. Als een leider zichzelf niet in de hand weet te houden leidt dat tot zijn onafwendbare neergang. Mirko Noordgraaf concludeert hieruit dat een leider zelfkennis nodig heeft, om zijn zwakke punten te herkennen en hier zo goed mogelijk mee om te gaan. Ik sluit me bij deze visie aan.

Zelfkennis, zo heb ik zojuist geconcludeerd, is noodzakelijk om te voorkomen dat slechte eigenschappen te veel invloed krijgen. Gelukkig heeft ieder mens naast zijn slechte eigenschappen ook een scala aan goede eigenschappen, die je kan leren beheersen of juist ontwikkelen. Om die goede eigenschappen succesvol in te zetten is wederom zelfkennis onontbeerlijk. Paul Verweel, hoogleraar aan de USBO, zegt hierover dat je een leidinggevende positie moet vervullen op een plaats die zo goed mogelijk aansluit bij je eigen sterke punten. Verschillende eigenschappen zijn in verschillende contexten succesvol. Hier zou ik graag nog even

terug willen verwijzen naar de eerder genoemde opmerking van Mariska Vreugdenhil dat het van essentieel belang is om als leidinggevende werkelijk geïnteresseerd te zijn in degenen aan wie je leiding geeft en het werk dat zij doen. Ook hier komt dus zelfkennis om de hoek kijken, bij het zoeken van een baan moet je rekening houden met waar je interesses liggen. Ik concludeer hieruit dat het voor jezelf uitzoeken van de meest geschikte context voor jouw kwaliteiten en interesses een leiderschapskwaliteit op zich is.

Conclusies

In dit essay heb ik een poging gedaan een helder beeld te schetsen van waarom het mijns inziens niet alleen de logos van de academicus is, die hem succesvol maakt in leidinggevende posities. Volgens mij moeten academici, om in een rol als leider succesvol te zijn, vooral ook op communicatief gebied goed onderlegd zijn. Ten tweede is het belangrijk te laten zien dat je menselijk en betrouwbaar bent, bijvoorbeeld door jezelf zo nu en dan kwetsbaar op te stellen. Ten derde is zelfkennis essentieel, aan de ene kant om de invloed van slechte eigenschappen tot het minimum te beperken en aan de andere kant om door kennis van je goede eigenschappen en interesses een werkplek te vinden die daar zo goed mogelijk bij aansluit, om succesvol te functioneren.

Kortom: een academicus zonder inzicht en ontwikkelde kwaliteiten op het gebied van persoonlijkheid en dialoog zal niet succesvol zijn.

Ten slotte

Deze conclusies zou ik graag aan een gegeven uit de academische praktijk willen verbinden, namelijk de focus binnen de Universiteit Utrecht op de excellente student. Uit het bovenstaande blijkt al, dat iemand die met (zeer) goede resultaten een academische graad behaalt, niet direct geschikt is om een leiderschapsrol te vervullen, logos is immers slechts één van de daarvoor belangrijke eigenschappen. Nu staan universiteiten volledig in hun recht door te zeggen dat het ook niet hun plicht is hun studenten tot goede leiders op te leiden. De primaire taken van de universiteit zijn immers het wetenschappelijk onderzoek en het opleiden van studenten om de wetenschappers van de toekomst te worden.

De praktijk geeft echter een heel ander beeld, slechts een zeer klein gedeelte van de studenten vindt na het afstuderen een baan binnen de universiteit. Het merendeel van de academici gaat aan de slag in het bedrijfsleven, zónder binnen hun studie andere dan academische vaardigheden opgedaan te hebben. Gelukkig zijn er tal van andere plaatsen waar universitair studenten dergelijke leiderschapskwaliteiten kunnen ontwikkelen: binnen verenigingen, in sport, bestuur en medezeggenschap. Zo ben ik actief in commissies binnen mijn roeivereniging, heb ik een jaar dispuutsbestuur gedaan en neem ik volgend jaar zetel in de Universiteitsraad om de Utrechtse studenten te vertegenwoordigen en mijn vaardigheden op dat gebied te ontwikkelen. Dit alles beschouw ik als erg leerzaam. Gegeven het feit dat veel academici uiteindelijk in maatschappelijke functies belanden, zou het wél een taak van de universiteit moeten zijn om studenten te stimuleren deze vaardigheden dan ook op te doen.

De afgelopen jaren is het beleid van de universiteit daarentegen gericht op het doorbreken van de zesjescultuur. Het aanscherpen van het herkansingsbeleid en het invoeren van het bindend studieadvies zijn daar voorbeelden van. In de wandelgangen klinken al geluiden om de minimale norm voor het BSA van 35 naar 42.5 ECTS op te hogen en herkansen pas toe te staan vanaf een 5.0 in plaats van een 4.0. Al deze tekenen zijn indicaties dat deze trend nog niet voorbij is. Natuurlijk hebben deze maatregelen tal van goede effecten: studenten besteden meer tijd aan hun studie en de Universiteit Utrecht komt er in internationale vergelijkingen beter vanaf. Dit aangescherpte beleid geeft studenten echter wel minder ruimte voor extracurriculaire activiteiten, die juist zo belangrijk blijken voor het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden.

Academici zijn mijns inziens beter voorbereid op hun niet-academische toekomst met een 6.5 gemiddeld en jarenlange bestuurservaring, dan met een cum laude diploma zonder dergelijke extracurriculaire activiteiten. De Universiteit Utrecht zou dan ook niet nog meer drempels op moeten werpen voor een bredere ontplooiing van studenten in sport, medezeggenschap of verenigingen. Gedacht zou juist moeten worden aan goedkopere sportfaciliteiten, een certificaat voor extracurriculaire activiteiten en verruiming van

bestuursbeurzen. Mogelijk zouden dergelijke beurzen zelfs gesponsord kunnen worden door bedrijven of andere organisaties in de publieke sector. De ervaring die studenten op bestuursplekken opdoen, betaalt zich later immers uit in werknemers met beter ontwikkelde leiderschapskwaliteiten.