

WOMEN AND LEADERSHIP: A CONTEXTUAL PERSPECTIVE

Karin Klenke
New York (Springer Publishing Company) 1996.
307 blz., f 119,-

In 1996 verscheen *Women and leadership: a contextual perspective*. Gedrags- en organisatiepsycholoog Karin Klenke is voorzitter en medeoprichter van een van de grootste (Amerikaanse) organisaties op het gebied van onderzoek en praktijk van management (de *International Association of Management*) en is onder andere werkzaam als management-consultant en universitair docent. In haar boek bespreekt Klenke vrouwen en leiderschap vanuit verschillende invalshoeken. Wat leren de wetenschap, de geschiedenis, de media en populaire literatuur ons over vrouwen en leiderschap? Hoe zit dat in verschillende culturen, in de politiek, in religies, in het zakenleven en in het leven van alledag, vroeger en nu? En wat leert ons dat voor de toekomst? Een dergelijke hoeveelheid vragen in één boek te bespreken is geen kleinigheid. Door veel concrete voorbeelden te gebruiken, voornamelijk korte biografische portretten van beroemde en minder beroemde vrouwen, heeft Klenke getracht het boek toegankelijk te maken voor een breed publiek. Ze stelt dat het boek is geschreven voor wetenschappers op het gebied van leiderschap, voor beginnende en door de wol geleverde leiders. Het boek heeft als doelstelling aan te zetten tot de ontwikkeling van leiderschap in ieder van ons.

Wat betekent dat nou, leiderschap? Klenke laat zich niet beperken door een enkele definitie van leiderschap. Na het bespreken van een schier oneindige reeks definities introduceert Klenke in het eerste hoofdstuk de 'prisma metafoor'. Leiderschap valt te bestuderen als licht dat door een serie van prisma's wordt getransformeerd in verschillende schakeringen. Leiderschap krijgt vorm via de prisma's gender, cultuur en context. Definities van leiderschap veranderen dan ook van context naar context. Helaas is dit conceptuele raamwerk nogal anekdotisch uitgewerkt en scheidt het meer verwarring dan helderheid. Ik krijg de indruk dat ook de prisma's gender, context en cultuur vorm krijgen al naar gelang de onderwerpen die besproken worden. De 'prisma metafoor' komt in de verdere hoofdstukken vreemd genoeg niet meer terug.

Dat Klenke uiteindelijk toch een uitgesproken mening heeft over wat leiderschap moet inhouden,

wordt duidelijk in de hoofdstukken waarin ze wetenschappelijke theorievorming over leiderschap en management behandelt. Op een heldere wijze schetst ze de ontwikkeling van theorie en onderzoek, telkens voorzien van sprekende voorbeelden als Margaret Thatcher en Janet Reno. Kenmerkend voor de jaren dertig en veertig zijn de 'persoonlijkheids-' of 'trekken' theorieën gebaseerd op het idee van 'de geboren leider'. In de jaren vijftig, wanneer de maakbaarheid van de samenleving opgeld doet, zijn theorieën over aan te leren 'leiderschapstijlen en gedragingen' populair, later gevolgd door 'situationele' of 'contingentiemodellen', waarin de effectiviteit van een leidinggevende stijl afhankelijk is van taakstructuur en ondergeschikten. Hedendaagse leiderschapstheorieën benadrukken 'transformationeel' of 'charismatisch' leiderschap. Het charisma onderscheidt de leider van de manager, aldus Klenke. Een leider is namelijk iemand met visie. Een leider is vanwege haar of zijn uitstraling zo inspirerend dat anderen haar of hem gaan adoreren. In tegenstelling tot (top)managers die zich in een specifieke context als een vis in het water voelen en gestaag carrière maken, zijn charismatische leiders radicale, onconventionele en omstreden personen.

Deze visie op leiderschap, een door Klenke omarmde hedendaagse trend, lijkt aanvankelijk een sigaar uit eigen doos. De overeenkomsten met de 'geboren leider' ideeën uit het begin van deze eeuw zijn immers evident. Met dit verschil dat er volgens de leiderschapsadepten nu in ieder van ons een leider schuilt en we deze kunnen ontwikkelen door 'persoonlijke groei' en 'te leren leren'.

De hoofdstukken over vrouwelijke leiders in de populaire media en vrouwelijke leiders in de wetenschappelijke media leiden tot contrasterende conclusies, die ook uitgebreid worden besproken. In populaire literatuur – boeken, vrouwen- en management-tijdschriften en dergelijke – wordt de indruk gewekt dat de moderne maatschappij met haar nieuwe organisatievormen om vrouwelijke leiders vraagt. Vrouwen zijn in deze optiek door hun inlevingsvermogen en gerichtheid op samenwerking van nature de leiders van de toekomst. Zo wordt een dichotomie tus-

sen masculien en feminien leiderschap geconstrueerd, gebaseerd op genderverschillen. Ook de wetenschappelijke literatuur is volgens Klenke behept met dichotomieën die een gendertyping hebben, zoals taakgericht versus mensgericht leiderschap en directief versus democratisch leiderschap. Maar uit meta-analyses en reviews van empirisch onderzoek blijken genderverschillen in leiderschapsgedrag, -percepties en -evaluaties nauwelijks te bestaan of verwaarloosbaar te zijn. Aangetroffen verschillen lijken veeleer te herleiden tot de context van het onderzoek, de situatie waarin leiders zich bevinden en de organisatiecultuur. Ook bespreekt de auteur een aantal barrières dat mogelijk ten grondslag ligt aan het geringe aantal vrouwelijke leidinggevers.

Voor onderzoekers op het gebied van vrouwen en leiderschap is er in de conceptuele en empirische hoofdstukken weinig nieuws onder de zon, maar de geïnteresseerde leek krijgt een goed beeld over de huidige stand van zaken in theorievorming en onderzoek naar vrouwen en leiderschap.

Een groot aantal van de meer thematische hoofdstukken lijdt onder 'anekdotisme'. Zo wordt bij het thema geschiedenis slechts een tipje van de sluier opgelicht over de rol van vrouwen en vrouwelijkheid in religies, in de politiek en in de vrouwen- en burgerrechtenbewegingen. Het hoofdstuk over vrouwen en leiders in de media staat vol interessante wetenswaardigheden, bijvoorbeeld dat 91% van de 'deskundigen' in reclames mannen zijn en dat nog geen 6%

van de Hollywoodfilms door vrouwen wordt geregisseerd. Helaas worden deze weetjes wat terloops gepresenteerd en ontbreekt een inzichtgevend kader. De bespreking van vrouwen en leiderschap in Azië, Latijns-Amerika en Europa komt niet veel verder dan platitudes over deze culturen en ook het thema hedendaagse leiders biedt slechts een schetsje van de rol van vrouwen in dé masculiene instituties bij uitstek, de sportwereld en de politiek. Toch zijn deze thematische hoofdstukken boeiend. Ze maken namelijk nieuwsgierig en zetten aan tot bespiegelingen, juist door het ontbreken van een duidelijk interpretatiekader. Ook de portretten van vrouwelijke leiders en managers, Jeanne d'Arc, Koningin Elizabeth I, Tansu Çiller, Aung San Suu Kyi om er enkele te noemen, maken veel goed.

Al met al is dit een boek dat het vooral van de breedte moet hebben. De vele invalshoeken, anekdotes en portretten maken het een aardig boek voor een ieder die zich op het gebied van vrouwen en leiderschap wil inlezen. De keerzijde is dat elk van de invalshoeken er bekaaid vanaf komt wat diepgang betreft.

Marloes van Engen

LEZERSDEBAT: HET PERSOONLIJKE IN GENDERSTUDIES

Op vrijdag 23 april a.s. organiseert *Tijdschrift voor Genderstudies* een publiek gesprek over dit themanummer rond feministische antropologie. Hamvraag is de status van feministische betrokkenheid in de wetenschap. Hoe persoonlijk is genderstudies? Is de 'objectieve empirische' blik verleden tijd? Of is de *mainstream* wetenschapstraditie sterker dan ooit?

Kom debatteren op vrijdag 23 april:

Tijd: 15.30 - 17.00 uur

Plaats: De 'Bewindhebberszaal' in het Oost-Indisch huis, Oude Hoogstraat 24 te Amsterdam

Toegang: gratis.