

Bart de Vries

Burgemeesters in crisistijd

De invloed van context en
persoonlijkheid op het leiderschap
van de opperbevelhebber



Burgemeesters in crisistijd

De invloed van context en persoonlijkheid op
het leiderschap van de opperbevelhebber

Academisch proefschrift

ter verkrijging van
de graad van Doctor aan de Universiteit Leiden,
op gezag van Rector Magnificus prof. mr. C.J.J.M. Stolker,
volgens besluit van het College voor Promoties
te verdedigen op 15 december 2016
klokke 16.15 uur

door

Bart de Vries

geboren te Amsterdam

in 1971



Universiteit
Leiden

Promotor

Prof.dr. C.K.W. de Dreu

Copromotor

Dr. A.H.B. de Hoogh (Universiteit van Amsterdam)

Promotiecommissie

Prof.dr. E. van Dijk

Prof.dr. D.N. den Hartog (Universiteit van Amsterdam)

Prof.dr. J.I. Stoker (Rijksuniversiteit Groningen)

Burgemeesters in crisistijd

De invloed van context en
persoonlijkheid op het leiderschap
van de opperbevelhebber

Voor Pippa, Teuntje, Mees en Lot

Dankwoord

Het schrijven van dit proefschrift was als een lange en boeiende reis. De wegen waren niet altijd vanzelfsprekend, soms doodlopend, de '*expected time of arrival*' is meer dan eens bijgesteld, maar de eindbestemming is nooit uit beeld geweest. Ik heb me druk gemaakt om niet-significante resultaten en hoopte steeds op een belangrijke bijdrage aan de wetenschap en praktijk. Met een goed gevoel kan ik nu zeggen: 'de eindbestemming is bereikt, het proefschrift is af!'

Wanneer ik hierop terugkijk, realiseer ik me hoeveel ik heb geleerd én genoten van de samenwerking en steun van de mensen om mij heen. Op deze plaats wil ik allen die mij op welke wijze dan ook ondersteunden heel veel dank zeggen.

Ten eerste gaat mijn dank uit naar mijn directe begeleiders Carsten en Annebel. Carsten, jouw scherpe focus, positieve instelling en creatieve kijk op zaken, maar vooral ook jouw pragmatisme en doelgerichtheid hebben ervoor gezorgd dat we op koers bleven en het boek er nu ook echt ligt. Annebel, je was steeds genegen mij te helpen, bereid om op zeer korte termijn te kijken naar mijn resultaten en mij van zeer nuttige adviezen te voorzien. Jouw 'statistische consultants' hebben ervoor gezorgd dat we het maximale uit de data hebben weten te halen. Jullie waren een bron van inspiratie en ik heb ongeloflijk veel van jullie geleerd.

Mijn dank gaat ook uit naar het *Nederlands Genootschap van Burgemeesters* en Ruud van Bennekom en Wouter Jong in het bijzonder. Ook alle respondenten, alle burgemeesters, locoburgemeesters en gemeentesecretarissen die deel hebben genomen aan dit onderzoek, verdienen een bijzondere vermelding. Zonder hun medewerking was dit proefschrift überhaupt niet tot stand gekomen.

Verder wil ik de 'expertgroep' bedanken die achter de schermen opereerde. Ruud van Bennekom, Wouter Jong, Roy Johannink, Menno van Duin, Erwin van Dijkman, Wim Hillenaar, Diederick van den Wall Bake en Peter van Zanten veel dank voor jullie heldere feedback en goede suggesties.

Mijn werkgever *Berenschot* en mijn collega's wil ik bedanken voor de ruimte die mij werd geboden deze reis ten uitvoer te brengen. Ook zonder de hulp van mijn stagiairs Anke en Casper was het onderzoek niet geworden tot wat het nu is.

Ook veel dank aan de leden van mijn beoordelingscommissie. Ik kijk uit naar de scherpe vragen van jullie tijdens mijn verdediging.

Ten slotte wil ik mijn dierbare vrienden en familie bedanken. Zij zorgden voor ontspanning, plezier en relativering en hebben het meeste 'geleden' onder mijn lange reis. Een aantal wil ik in het bijzonder noemen.

Op de eerste plaats mijn ouders en mijn broer, Rob, Bebje en Tibo. Jullie hebben mij altijd gemotiveerd en gesteund, in alles wat ik doe. Jullie hebben me laten zien wat goed crisismanagement is. Helaas was dit niet voldoende. Bebje en Tibo in gedachten zijn jullie altijd bij me, ook straks tijdens de verdediging.

Pablo en Marnix, bedankt dat jullie mijn paranimfen willen zijn. Ik ben er trots op dat jullie naast mij staan.

De laatste alinea is zonder twijfel voor de belangrijkste mensen in mijn leven, Annemarie, Pippa, Teuntje, Mees en Lot. Jullie zorgen voor balans, een pas op de plaats, een constante bewustwording van waar het leven echt om gaat. Wat heb ik toch een geluk.

Inhoud

Dankwoord

V

HOOFDSTUK 1

Plaatsbepaling: de burgemeester als kritieke systeemfactor voor crisisbeheersing in Nederland

1

Introductie	1
Leeswijzer en onderzoeksmodel	5
Crisis in soorten en maten: openbare orde en veiligheid versus bestuurscrisis	6
Burgemeester als kritieke systeemfactor: de leider in crisistijd	9
Prestatie-indicatoren voor crisisbeheersing in Nederland	13

HOOFDSTUK 2

Theoretisch kader

17

Leiderschap tijdens crises	17
Definitie crisisleiderschap	18
De leider als besluitvormer in crisistijd: autocratisch en participatief leiderschapsgedrag	19
Contingentiebenadering: situationele afhankelijkheid van leiderschap	23
Van trek naar trekactivatie: persoonlijkheid, situatietekenen en leiderschap	24
Zonder volgers geen leiderschap: crisisteam als sleutel voor succes	27

HOOFDSTUK 3

Voorkeuren van burgemeesters voor leiderschapsgedrag tijdens crises en de invloed van de context

39

Introductie	39
Contingentiebenadering: crisisleiderschap en de invloed van de omgeving	40
Autocratisch leiderschapsgedrag	44
Participatief leiderschapsgedrag	45
Situatietekenen en autocratisch en participatief leiderschap: de hypothesen	48
Transformationeel leiderschapsgedrag	52
Ethisch leiderschapsgedrag	55
Methode van onderzoek	59
Resultaten	66
Toetsing van de afhankelijke variabelen	67
Conclusies	71

HOOFDSTUK 4

Persoonlijkheid en situatietekenen als voorspellers van leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit van burgemeesters tijdens crises 75

Introductie	75
Participatief en autocratisch leiderschapsgedrag	79
Vriendelijkheid en leiderschapsgedrag	82
Trekactivatie en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag	85
Methode van onderzoek	96
Respondenten	98
Meetinstrumenten	100
Resultaten	104
Toetsing van de hypothesen	107
Conclusies	116

HOOFDSTUK 5

Leiderschapsgedrag, teamprocessen en teameffectiviteit en de invloed van de leiderschapscontext 121

Introductie	121
De meerwaarde van teams tijdens crises en de invloed van leiderschap	123
Teamprocessen en teameffectiviteit	126
Leiderschap, teamprocessen en teameffectiviteit	128
Methode van onderzoek	132
Resultaten	136
Toetsing van de hypothesen	138
Conclusies	148

HOOFDSTUK 6

Samenvatting en discussie: theoretische en praktische implicaties 153

Introductie	153
Leiderschapsgedrag en de invloed van de crisiscontext	154
Persoonlijkheid, crisiscontext en leiderschapseffectiviteit van burgemeesters	158
Leiderschapsgedrag, teamprocessen en teameffectiviteit	161
Algemene conclusies en theoretische implicaties	167
Praktische implicaties	169

Summary in English 175

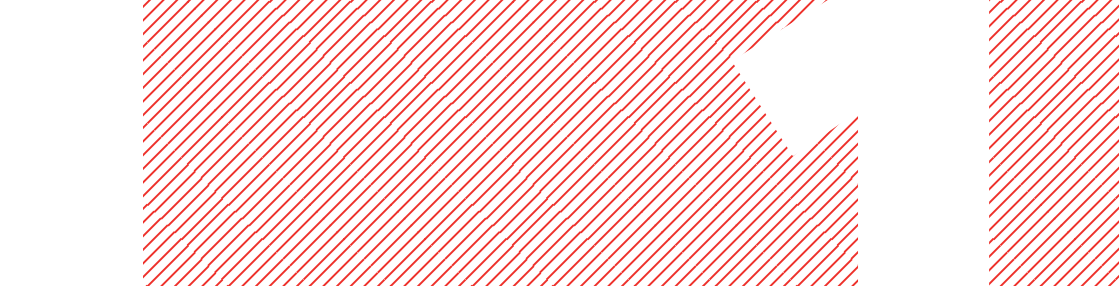
Mayors in Times of Crisis: The influence of context and personality on the leadership of the commander-in-chief	175
---	-----

Literatuur 188

Bijlage 1 Acht gemanipuleerde crisissituaties (A1 – A8) voor studie 1 207

Bijlage 2 Operationalisaties onderzoeksvariabelen studie 1, 2 en 3 213

Bijlage 3 Over de auteur 219



HOOFDSTUK 1

Plaatsbepaling: de burgemeester als kritieke systeemfactor voor crisisbeheersing in Nederland¹⁾

"The truth is, however, that a big part of leadership is mysterious. Inspiration must be taken wherever and whenever it comes, and sources of strength appear in unexpected places."

Giuliani & Kurson (2002, p.8.)

Introductie

"Bij een schietpartij in een winkelcentrum in Alphen aan den Rijn zijn gistermiddag zeven mensen gedood. Zestien anderen raakten gewond, van wie drie er slecht aan toe zijn. De dader, Tristan van der V. heeft zichzelf na zijn daad door het hoofd geschoten. In de drie winkelcentra die na de schietpartij werden ontruimd, zijn geen explosieven gevonden. De politie heeft tot diep in de nacht onderzoek gedaan, waarna de geëvacueerde omwonenden weer naar huis konden. De lichamen van de slachtoffers zijn geborgen..." (NRC Handelsblad, 9 april 2011). Crises, of het nu terreur, menselijk falen, natuurrampen

1) Landelijk Beraad Crisisbeheersing (Van der Laan & Landman, 2007)

of conflicten betreft, lijken steeds vaker onze samenleving te ontwrichten. Dit besef gaat gepaard met een groeiend bewustzijn onder de bevolking dat deze onvoorziene zaken verstrekkende gevolgen kunnen hebben voor de samenleving, de economie en organisaties (Pearson & Clair, 1998). Mede ook door de rol van de media en de komst van internet en social media is het alsof de impact van crises nog nooit zo groot is geweest (Bussy & Paterson, 2012).

Crises worden gekenschetst door drie kernelementen, te weten dreiging, urgentie en onzekerheid (Rosenthal, 2009). Omdat crises als stressvol en bedreigend ervaren worden (onder andere Bligh, Kohles, & Meindl, 2004; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981), wordt al snel naar de leider gekeken om de situatie te duiden, actie te ondernemen en betrokkenen perspectief te bieden (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2005; Madera & Smith, 2009; Shamir & Howell, 1999). Een leider moet de crisis zo snel mogelijk zien te beëindigen en de gevolgen ervan in de hand zien te houden. Volgens Rosenthal en Zannoni (2006) is dat niet alleen de essentie van crisismanagement, crisisbestuur en crisis-leiderschap, maar ook de uitdaging voor iedere leider (p.29).

Crisis en leiderschap zijn twee sterk met elkaar verbonden begrippen. Een crisis maakt het voor een leider mogelijk om daadkracht uit te stralen, leiderschap te tonen en betekenis te geven aan hetgeen zich voordoet. Zo vestigde burgemeester Bas Eenhoorn in 2011 zijn reputatie als crisismanager tijdens en na het drama in Alphen aan den Rijn en was hij van de ene op de andere dag hét boegbeeld van de gemeente. Zijn empathische en tevens gezaghebbende optreden als eerste burger deed het magazine Binnenlands Bestuur besluiten hem uit te roepen tot 'Beste Bestuurder van 2011' (Delaere, 2011). Het profiel van Wouter Bos werd versterkt en de waardering voor diens leiderschap schoot omhoog toen hij de economische crisis in 2008 helder benoemde en snel drastische en pragmatische ingrepen voorstelde (Boin & 't Hart, 2009). Hoewel crises leiders de kans bieden hun positie te verstevigen, zaken te realiseren en zich onsterfelijk te maken, is de lijn tussen succes en falen uitermate dun (Rosenthal, Boin, Kleiboer & Otten, 1998).

Dat blijkt onder andere uit het vertrek van burgemeester Denie in 2011 naar aanleiding van de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk, het vertrek van burgemeester Bats in 2013 als gevolg van de uit de hand gelopen Facebook-rellen in Haren en meer recentelijk het vertrek van burgemeester Gerritsen in 2015 na het drama met de monstertruck in Haaksbergen. Crisisbeheersing is bovenal mensenwerk. Als er sprake is van hoge tijdsdruk, dreiging en onzekerheid en grote maatschappelijke en politiek-bestuurlijke druk, is het nemen van de juiste beslissingen zelfs voor de meest ervaren leider een enorme uitdaging.

Het is goed denkbaar dat tijdens crises een ander type leiderschap gewenst is dan onder normale omstandigheden. In de praktijk ontbreken hiervoor echter veelal de richtlijnen en handvatten en ook het verleden biedt – als men überhaupt al ervaring heeft met het managen van crises – weinig houvast om te bepalen wat wel of niet werkt. De onzekerheid en complexiteit van de crisis gecombineerd met de heftige emoties, extreme tijdsdruk, politiek-bestuurlijke belangen en media-aandacht, kunnen ertoe leiden dat leiders zich gevangen voelen in de situatie en twijfelen over de te kiezen aanpak: moet ik de leiding nemen, directief zijn en mensen nauwgezet volgen? Of anderen juist de ruimte geven en uitnodigen om mee te denken over eventuele (alternatieve) oplossingen?

Automatisch dringt zich dan de vraag op wanneer men onder dergelijke extreme omstandigheden kan spreken van effectief leiderschap. Onderzoek naar leiderschap ten tijden van crises is echter beperkt en sterk beschrijvend van aard (onder andere Hannah, Campbell & Matthews, 2010; Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009; Mitroff & Alpaslan, 2003; Pearson & Clair, 1998; Sweeny, 2008), gebaseerd op enkele casestudies van op zichzelf staande crises, zoals de explosie van de Challenger (Vaughan, 1996), of op grond van enkele veldstudies (onder andere Pillai & Meindl, 1998) en laboratorium-experimenten (onder andere Halverson, Murphy & Riggio, 2004; Hunt, Boal & Dodge, 1999). Bestaand onderzoek richt zich vooral ook op de klassieke stijlen van autocratisch en participatief leiderschap

in tijden van crises. Zo blijkt dat wanneer een groep bij het uitvoeren van een taak extreme druk ervaart of dient te overleven in een vijandige omgeving, de macht in het crisisteam centraliseert en dat leiders eerder geneigd zijn zelfstandig besluiten te nemen dan teamleden te consulteren (Staw, Sandelands, & Dutton, 1981). Bovendien wordt dan ook van de leider verwacht dat hij directief, autocratisch, besluitvaardig en doelgericht optreedt (Mulder, De Jong, Koppelaar, & Verhage, 1986; Mulder, Ritsema van Eck, & De Jong, 1971; Mulder & Stermerding, 1963). Dergelijk gedrag van de leider wordt in tijden van crises eerder als inspirerend (transformationeel) en effectief gezien (Bass, 1985; Conger, 1999; Shamir & Howell, 1999). Naar de relatie tussen specifieke situatiekenmerken, persoonlijkheid van de leider, het type leiderschap en de effectiviteit daarvan tijdens crises is relatief weinig onderzoek verricht. Crisissituaties worden als tamelijk homogeen behandeld (Bass & Bass, 2008) en er wordt slechts beperkt ingegaan op de fundamentele verschillen tussen crisissituaties en hoe die al dan niet doorwerken op de mate waarin bepaalde leiderschapsgedragingen al dan niet effectief zijn. Dat terwijl er in toenemende mate behoefte is aan inzicht in welke elementen precies bepalend zijn voor effectief leiderschapsgedrag tijdens crises.

De focus van dit proefschrift ligt op het vergroten van het inzicht in de antecedenten, moderatoren, uitkomsten en contingenties van effectief leiderschapsgedrag tijdens crises, met daarbij expliciet aandacht voor het optreden van burgemeesters als crisismanager. Hoewel crises geen deel uitmaken van het dagelijkse werkproces, kan iedere burgemeester als eindverantwoordelijk bestuurder binnen een gemeente en als portefeuillehouder openbare orde en veiligheid op ieder moment met een crisis worden geconfronteerd. De prominente positie van burgemeesters tijdens crises is in Nederland verankerd in een reeks wettelijke bevoegdheden. De burgemeester heeft het gezag over de brandweer en is bevoegd bevelen te geven als er sprake is van gevaar. De burgemeester heeft het opperbevel en is in staat organisaties die niet onder zijn of haar gezag staan, maar wel deelnemen aan de bestrijding van een ramp, bevelen te geven (voor

uitvoeriger toelichting, zie Wet veiligheidsregio's). Centrale vragen in dit proefschrift zijn: Wat bepaalt het succes van het leiderschap van burgemeesters in crisistijd? Hoe beïnvloedt het leiderschapsgedrag van burgemeesters het functioneren van het beleids- of crisisteam? Wanneer is welk leiderschapsgedrag het meest dominant én gewenst? In welke mate spelen de kenmerken van de situatie daarbij een rol en hoe beïnvloedt de persoonlijkheid van de burgemeester zijn of haar leiderschapsgedrag tijdens crises?

Leeswijzer en onderzoeksmodel

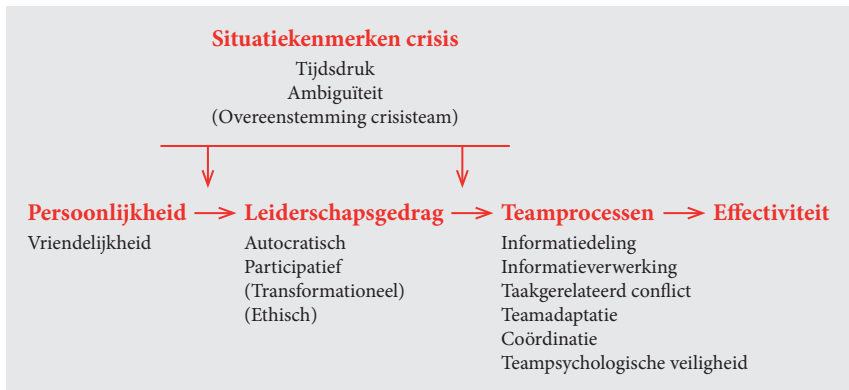
Dit proefschrift is gebaseerd op twee grootschalige onderzoeksprojecten waarin aan de hand van verschillende bronnen (burgemeesters, locoburgemeesters en gemeentesecretarissen) en methoden van dataverzameling (kritieke incidenten interviews, vragenlijsten en een scenario-experiment) de onderzoeksvariabelen in kaart zijn gebracht. Op basis van de informatie die is verzameld uit deze twee onderzoeksprojecten, zijn drie studies uitgevoerd. Na een algemene inleiding in hoofdstuk 1, met een schets van de context van dit proefschrift, sta ik in hoofdstuk 2 expliciet stil bij de theorie en het wetenschappelijk onderzoek rondom crisisleiderschap om vervolgens van daaruit de richting van het voorliggende onderzoek in te kaderen. In de daarop volgende hoofdstukken komen de drie verschillende empirische studies aan bod, zodanig dat zij in principe onafhankelijk van elkaar te lezen zijn (zie Figuur 1.1).

Allereerst geef ik in hoofdstuk 3 antwoord op de vragen: welke leiderschapsgedragsintenties vertonen burgemeesters in een crisis en wat is de invloed van situatiekenmerken daarbij? Welk leiderschapsgedrag zijn zij geneigd te kiezen: autocratisch en/of participatief leiderschapsgedrag? Aanvullend op deze twee klassieke leiderschapstijlen besteed ik in dit hoofdstuk – min of meer exploratief – ook aandacht aan transformationeel en ethisch leiderschapsgedrag van burgemeesters. De daarop volgende hoofdstukken

richten zich hoofdzakelijk op het autocratisch en participatief leiderschapsgedrag van de burgemeesters, mede omdat onderzoek naar leiderschap tijdens crises de laatste jaren steeds meer de nadruk legt op het belang van zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag (o.a. Antonakis, Ciociolo & Sternberg, 2004; Boin & 't Hart, 2003; Rashid, Edmondson, & Leonard, 2013). Hoofdstuk 4 gaat in op de samenhang tussen persoonlijkheid, situatiekenmerken en de effectiviteit van het leiderschapsgedrag van burgemeesters. Centrale vraag is of onder specifieke omstandigheden, zoals tijdsdruk en ambiguïteit (de kenmerken van crises), de persoonlijkheidsdimensie 'vriendelijkheid' meer of minder voorspellend is voor autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag van burgemeesters. In hoofdstuk 5 ligt het accent op de relatie tussen de diverse leiderschapsgedragingen, verschillende teamprocessen en de effectiviteit van het crisisteam. Onderzocht wordt onder welke omstandigheden welk leiderschapsgedrag van burgemeesters effectief is. In hoofdstuk 6 integreer ik tot slot de resultaten uit de verschillende studies, bespreek ik de theoretische en praktische implicaties en doe ik suggesties voor vervolgonderzoek.

Crisis in soorten en maten: openbare orde en veiligheid versus bestuurscrisis

Het woord crisis komt van het Griekse woord 'krisis', hetgeen zoiets als oordeel, keuze of beslissing betekent. Het gebruik en de betekenis van deze term is echter sterk afhankelijk van de context waarin hij wordt gebruikt en de achtergrond of discipline van de onderzoeker. In de bestuurswetenschappen wordt crisis gedefinieerd als "een ernstige bedreiging van de basisstructuren of de fundamentele waarden en normen van een sociaal systeem, waarbij met geringe beslistijd en een hoge mate van onzekerheid kritieke beslissingen moeten worden genomen" (Rosenthal & Boin, 1998, p.258). Pearson en Clair (1998) voegen daar aan toe dat de kans dat zich een dergelijke situatie voordoet uitermate gering is, de impact ervan enorm en dat er veel



Figuur 1.1 Onderzoeksmodel

onduidelijkheid bestaat over de oorzaak, de consequenties en het effect van mogelijke oplossingen. Daarbij wordt bij crises afgeweken van standaardprocedures en kan een crisis grote gevolgen hebben voor prestaties en mensen. Er is sprake van een hoge tijdsdruk, stress en heftige emoties – vanwege de mogelijke consequenties en het onverwachte karakter van crises – en het betreft een complexe en dynamische situatie waarbij verschillende actoren betrokken zijn (Mumford, Friedrich, Caughron, & Byrne, 2007, p.516). Yu, Sengul en Lester (2008) definiëren crisis als “een gebeurtenis die een kleine kans heeft om zich voor te doen, een hoge impact heeft en gekenmerkt wordt door tijdsdruk en ambigüiteit, met enorme gevolgen voor het individu, het team en/of de organisatie” (p.452). Resumerend zou men kunnen stellen dat crises op basis van de verschillende definities steeds drie dominante kenmerken vertonen, te weten: *dreiging*, *tijdsdruk* en *onzekerheid* (Helsloot, Martens, & Scholtens, 2010; Rosenthal, 2009).

Crises zijn zeer verschillend van aard, waarbij voor burgemeesters over het algemeen twee categorieën van belang zijn: bestuurlijke crises en crises in het kader van de openbare orde en veiligheid. Bij bestuurlijke crises gaat het om het geheel van conflictueuze, gerelateerde omstandigheden en processen die de continuïteit in de functie-uitoefening van de bestuurder en/of het bestuurscollege bedreigt

of onmogelijk maakt (Zannoni, 2009, p.227). Voorbeelden van bestuurlijke crises betreffen bijvoorbeeld de val van bestuurscolleges en bestuurders, het stuklopen van beleidsvoornemens of -inspanningen, en enorme budgetoverschrijdingen zoals bij de Noord-Zuid-lijn in Amsterdam het geval was (Rosenthal, 2009). Tijdens bestuurlijke crises hebben burgemeesters geen harde (eind)verantwoordelijkheden en zijn zij vooral 'hoeder van het proces'.

Crises in het kader van de openbare orde en veiligheid (hierna: OOV-crises) betreffen volgens Van Bennekom en Jong (2010) situaties waarbij een direct (dreigend) gevaar voor anderen bestaat of waarbij de rechten van anderen worden bedreigd of aangetast. Bij de handhaving van de openbare orde en veiligheid gaat het om de zorg voor naleving van de regels, waarbij niet-naleving de rust in de samenleving ernstig kan verstoren. Het kan hierbij gaan om zowel de alledaagse veiligheid als om de veiligheid van gemeenten. Denk aan (natuur)rampen, zoals de watersnoodramp in 1953, epidemieën of pandemieën, zoals de MKZ-uitbraak in 2001 en de Mexicaanse griep in 2009, explosies en uitstoot van giftige stoffen, of om grote ongelukken, zoals de crash van het toestel van Turkish Airways in 2010. Andere voorbeelden zijn rellen en ongeregelde heden met ernstige overlast, gijzelingen of terreur, zoals de gewapende student die begin 2015 kort voor het NOS Journaal van 20.00 uur de studio binnendrong en zendtijd eiste. In dit proefschrift hanteer ik een brede opvatting van het begrip OOV-crises. Het gaat niet alleen om situaties waarin de Wet veiligheidsregio's van toepassing is, maar ook om situaties die Van Duin (2011) "mini-crisis" noemt. Mini-crisis zijn incidenten die weliswaar de nodige beroering opleveren, maar niet onmiddellijk betiteld kunnen worden als crises conform de definitie in de Wet veiligheidsregio's. Te denken valt aan de terugkeer van een zedendelinquent in de samenleving, een situatie van zinloos geweld of een pyromaan die de gemoederen in de lokale gemeenschap ernstig bezighoudt. Het betreft situaties met een beperkte inzet van de operationele hulpdiensten, maar met een in potentie grote maatschappelijke impact. Ook in dergelijke situaties wordt van een

burgemeester verwacht dat hij²⁾ er staat en leiderschap toont. Als portefeuillehouder openbare orde en veiligheid is de burgemeester degene die, zoals oud-burgemeester Opstelten het verwoordt: "er moet zijn op de momenten die ertoe doen" (Jong & Johannink, 2005).

Tijdens bestuurscrises ligt de bevoegdheid bij de gemeenteraad, maar ontbreken 'harde (beslissings)bevoegdheden': wettelijke bevoegdheden die burgemeesters als opperbevelhebber tijdens OOV-crises wel hebben. Om die reden én vanwege de intensiteit van de (potentiële) bedreigingen voor de samenleving ligt de focus van dit onderzoek op het leiderschap van burgemeesters tijdens OOV-crises en vallen bestuurlijke crises buiten de scope van dit proefschrift.

Burgemeester als kritieke systeemfactor: de leider in crisistijd

De burgemeester heeft vele rollen en bevoegdheden. Zo is hij voorzitter van het college van burgemeester en wethouders en van de gemeenteraad. Daarnaast heeft een burgemeester ook eigen inhoudelijke taken met name op het terrein van openbare orde en veiligheid en is hij opperbevelhebber bij crises, rampen en zware ongevallen (Artikel 2, Wet veiligheidsregio's) (Van Bennekom & Jong, 2010).

Burgemeester als voorzitter van het dagelijks bestuur. Als voorzitter van het college van burgemeester en wethouders en van de raad heeft de burgemeester onder andere de taak om de kwaliteit van het bestuur in de gemeente te bewaken en de interne afstemming binnen de gemeente te bevorderen. De burgemeester dient het college én de raad en is verantwoordelijk voor goede verbindingen tussen beide. In het college heeft de burgemeester stemrecht, waarbij zijn stem doorslaggevend kan zijn bij een gelijke hoeveelheid aan stemmen. De burgemeester is raadsvoorzitter en symbool voor de raad. Hij is echter geen raadslid en heeft ook geen stemrecht in de raad.

2) Waar *hij* staat kan ook *zij* gelezen worden; in dat geval moet voor *zijn*, *haar* gelezen worden.

Het functioneren van burgemeesters in het dagelijks bestuur is sterk relationeel en sinds de invoering van de dualisering in 2002 is het aspect 'verbinden' steeds belangrijker geworden (Korsten & Aardema, 2006). Zoals Korsten en Aardema aangeven, functioneren burgemeesters in een omgeving van wethouders, raadsleden, ambtenaren, burgers, maatschappelijke organisaties, belangen- en actiegroepen met elk zo hun eigen opvattingen. Burgemeesters vervullen daarin de rol van verbinder en procesbegeleider en zijn vooral hoeder van het proces. Een burgemeester kan dan ook niet zonder het vertrouwen van de raad in zijn persoon en de raad heeft een krachtige stem in de herbenoeming van de burgemeester.

Burgemeester als crisisbeheerser. Kenmerkend voor de crisisbeheersing in Nederland is de dominante rol van de burgemeester in het lokale bestuur (Van Bennekom & Jong, 2010; Van der Laan & Landman, 2007). De burgemeester is als eenhoofdig bestuursorgaan belast met de handhaving van de openbare orde en veiligheid (OOV). De burgemeester is bestuurlijk verantwoordelijk voor de bestrijding van branden en rampen en heeft daarom het opperbevel tijdens crises. De bevoegdheden van de burgemeester op het vlak van de OOV kunnen niet worden gedelegeerd aan bijvoorbeeld leden van het college. Inhoudelijk kunnen er wel raakvlakken bestaan met portefeuilles van wethouders. Een goede verhouding tussen college en burgemeester is dan ook essentieel, aangezien de burgemeester zijn bevoegdheden tijdens een crisis vaak snel moet kunnen toepassen en afstemming van tevoren vaak lastig is. De Gemeentewet en een aantal andere wetten geven de burgemeester verantwoordelijkheden en bevoegdheden om zowel op te kunnen treden in het belang van alledaagse veiligheid als bij buitengewone aantastingen van de veiligheid van de gemeente (Van Bennekom & Jong, 2010; Van der Laan & Landman, 2007).

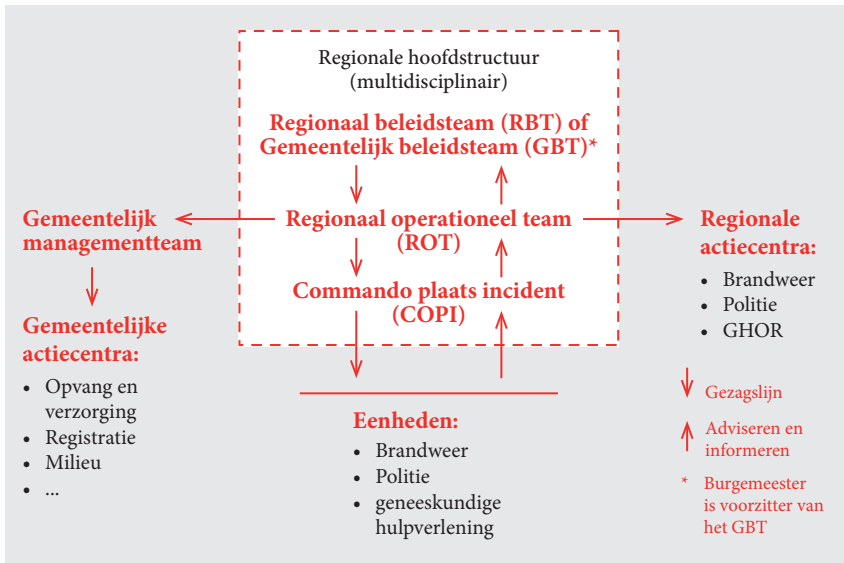
Met het *opperbevel* geeft de burgemeester invulling aan de hoogste commandolijn in de crisisorganisatie (Van der Laan & Landman, 2007). Hij is verantwoordelijk voor effectief crisismanagement en de

besluitvorming op strategisch en bestuurlijk niveau. Naast deze rol in de structuur van de crisorganisatie is de burgemeester ook het gezicht van het lokale bestuur en vanuit die verantwoordelijkheid communiceert hij ook met burgers, bijvoorbeeld om emoties in de samenleving in goede banen te leiden. Crises kunnen het vertrouwen van burgers in de overheid schaden en het is aan de burgemeester om dit vertrouwen te bewaken en indien nodig te herstellen. Dit geeft de burgemeester een essentiële rol in het systeem van crisisbeheersing in Nederland. In dit kader noemt het Landelijk Beraad Crisisbeheersing het bestuurlijk leiderschap van de burgemeester zelfs een kritische systeemfactor (Van der Laan & Landman, 2007).

De burgemeester heeft een coördinerende en regisserende rol als het gaat om de crisisbeheersing en is zoals aangegeven de opperbevelhebber. Voor de bestrijding van crises is de burgemeester voorzitter van het gemeentelijk beleidsteam. In dit beleidsteam oftewel bestuurlijk crisisteam zitten strategisch adviseurs die de burgemeester, in zijn rol van opperbevelhebber en voorzitter, adviseren over de strategische en bestuurlijke aspecten van een crisis. Dit zijn onder andere functionarissen met een eindverantwoordelijkheid voor de hulpdiensten (brandweer, politie en de geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio). Afhankelijk van de aard en de omvang van de crisis of ramp wordt bepaald welke sleutelfunctionarissen er in het beleidsteam zitting hebben (Helsloot, Martens, & Scholtens, 2010) (Figuur 1.2).

Het beleidsteam is gericht op de bestuurlijke besluiten die nodig zijn voor de veiligheid van de bevolking. Het beleidsteam wordt ingesteld wanneer bij een incident naast een operationele aanpak ook het welzijn van de bevolking in het geding is en bestuurlijke besluitvorming vereist is. Het gemeentebestuur of een burgemeester kan ook besluiten om eerder bij elkaar te komen dan de formele opschappingsstructuur voorschrijft³⁾ (Helsloot et al., 2010). Kleine incidenten (bijvoorbeeld een bezorgde vader die zich bij het college van B&W

3) Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure (GRIP).



Figuur 1.2 Organogram regionale hoofdstructuur bij volledige opschaling (Helsloot, Martens, & Scholtens, 2010)

meldt vanwege gevoelens van onveiligheid en bedreigingen bij hem in de buurt) kunnen voor bestuurders aanleiding zijn om een aantal bestuurders (portefeuillehouders), professionals en sleutelfunctionarissen bij elkaar te roepen als ware het een (bestuurlijk) crisisteam. In dit kader heeft Van Duin (2011) het, zoals eerder aangegeven, over mini-crisis. Van een officiële opschaling is dan geen sprake, er wordt alleen gekeken welke maatregelen op bestuurlijk niveau genomen moeten worden om de (sociale) onrust weg te nemen, de stress in de samenleving te kanaliseren en de veiligheid te garanderen.

Crisismanagement door burgemeesters omvat een breed palet aan leiderschapsgedragingen. Boin, 't Hart, Stern en Sundelius (2005) hebben deze gedragingen gecategoriseerd aan de hand van de vijf essentiële taken van publiek leiderschap tijdens crises: (1) *sense making*, (2) besluitvorming, (3) *meaning making*, (4) afronding en (5) lering trekken. Wanneer één of meer van deze vijf taken onvoldoende

worden uitgevoerd, lijdt volgens de auteurs het hele proces van crisismanagement daaronder. Zij achten het van belang dat een burgemeester signalen juist en tijdig weet te interpreteren om op basis daarvan vast te kunnen stellen of er sprake is van een crisis (sense making). Daarnaast speelt de burgemeester een belangrijke rol in het verloop van het besluitvormingsproces en heeft hij een eindverantwoordelijkheid in de te nemen besluiten; hij is opperbevelhebber. De auteurs spreken verder over 'meaning making'. Een belangrijke voorwaarde voor effectief crisismanagement is de acceptatie van de betekenis die de burgemeester aan de crisis geeft. Hoe een burgemeester zijn interpretatie en oplossingen ten aanzien van de crisis overdraagt op anderen, staat hierbij centraal. Verder hebben Boin et al. (2005) het over het beëindigen van de crisis en de wijze waarop de leider met het verantwoordingsproces omgaat en lering trekt uit de crisis. Redenerend vanuit deze vijf taken van publiek leiderschap richt dit proefschrift zich op de tweede taak: het leiderschap van de burgemeester bij het nemen van beslissingen tijdens de crisis.

Prestatie-indicatoren voor crisisbeheersing in Nederland

Het blijkt in de praktijk vaak lastig, zo niet onmogelijk, om effectieve van ineffectieve crisisbeheersing te onderscheiden (Pearson & Clair, 1998). Volgens Pearson en Clair doet het in dichotome bewoordingen, goed of slecht, evalueren van de volledige crisisbeheersing geen recht aan de werkelijkheid. Ook al wordt in de media slecht gecommuniceerd, worden belangrijke stakeholders of belanghebbenden genegeerd, of zijn de oorzaken van problemen onvoldoende opgemerkt, dan nog kunnen andere aspecten van de crisisbeheersing goed zijn verlopen. Zo was bijvoorbeeld de stevige kritiek van burgers en deskundigen op het overheidsoptreden tijdens de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk in 2011, aanleiding voor de Onderzoeksraad voor Veiligheid om te onderzoeken hoe de betreffende instanties hadden geacteerd tijdens de bestrijding van deze ramp. In essentie hield de kritiek in dat er onvoldoende aansluiting

was gezocht bij de perceptie in de samenleving, die de brand ervoer als een ernstige dreiging. De overheid had geen 'duidelijk verhaal' en in de media kon de indruk ontstaan dat de ene overheidsvertegenwoordiger de andere tegensprak, waardoor twijfel ontstond over de wijze waarop de brand en de mogelijke gezondheidseffecten waren bestreden (Joustra et al., 2012). Hoewel het onderzoeksrapport zich kritisch toont ten opzichte van verschillende aspecten van de crisisbeheersing, blijkt niet alles negatief. Tijdens deze brand in Moerdijk is voor het eerst sinds het van kracht worden van de Wet veiligheidsregio's (op 1 oktober 2010) in de veiligheidsregio's Midden- en West-Brabant en Zuid-Holland Zuid opgeschaald naar een GRIP 4-situatie en ontstond voor het eerst een situatie waarbij een burgemeester in het regionale beleidsteam in een gezagsverhouding kwam te staan tot zijn collega-burgemeesters. Uit gesprekken met betrokken burgemeesters blijkt dat zij positief terugkijken op de samenwerking in dit regionale beleidsteam, zowel tijdens de acute als de nasefase van de crisis (PricewaterhouseCoopers, 2011, p.17). Ondanks de negatieve beeldvorming in de media over de crisisbeheersing in Moerdijk, bleken na onderzoek bepaalde aspecten achteraf naar behoren te zijn verlopen. Pearson en Clair (1998) merken op dat een goed inzicht in de volledige crisisbeheersing onmogelijk is aangezien veel zaken voor de samenleving, media en de wetenschap onzichtbaar blijven.

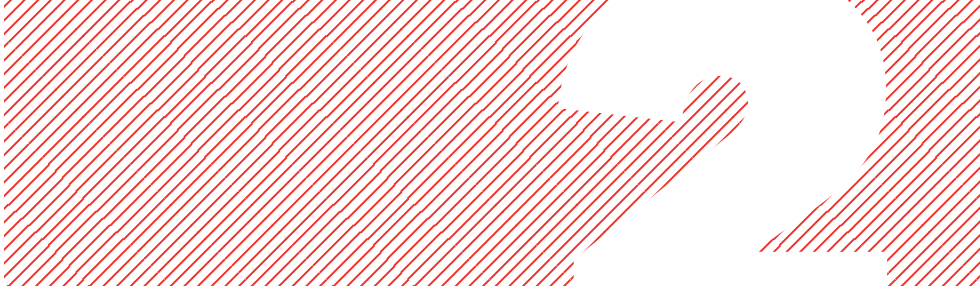
Uitkomsten in termen van succes en falen kunnen in de ogen van Pearson en Clair (1998) betrekking hebben op verschillende aspecten: signaaldetectie, beperken van het incident, hervatten van de bedrijfsvoering, leereffect, reputatie-effect, beschikbaarheid van (hulp)bronnen en de besluitvorming. Om te voorkomen dat men de crisisbeheersing in generieke bewoordingen evalueert, is een duidelijke afbakening van de crisisbeheersingsprocessen of beoordelingscriteria dan ook essentieel.

In 2006 heeft het Landelijk Beraad Crisisbeheersing (hierna: LBCB) in opdracht van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de Basisvereisten Crisismanagement ontwikkeld (Madern & Landman,

2006). De processen waarvoor deze basisvereisten zijn opgesteld, zijn volgens het LBCB randvoorwaardelijk voor het functioneren van het gehele systeem van crisisbeheersing in Nederland. Aan de hand van deze processen is de hoofdstructuur van de rampenbestrijding opgebouwd. Het LBCB stelt dat “zonder kwalitatief goede invulling van deze processen, er van effectieve crisisbeheersing geen sprake kan zijn” (Van der Laan & Landman, 2007, p.3). Het gaat daarbij om een viertal processen: (1) melding en alarmering, (2) op- en afschaling, (3) leiderschap en coördinatie, en (4) informatiemanagement. Het proces leiderschap en coördinatie speelt daarin een centrale en cruciale rol. Het behelst het in onderlinge samenhang vaststellen van de wijze van bestrijden van het incident, het coördineren van en leiding geven aan de feitelijke bestrijding c.q. de inhoudelijke rampbestrijdingsprocessen, het nemen van beslissingen, het monitoren van de resultaten en het op basis hiervan beoordelen en bijstellen van de bestrijding. Deze activiteiten vormen gezamenlijk de crisismanagementcyclus (zie Figuur 1.3). Deze cyclus gebruikt informatie van het proces informatiemanagement, maar voedt dit proces ook (Van der Laan & Landman, 2007). Volgens Pearson en Clair (1998) is daarin een belangrijk rol weggelegd voor het crisisteam. Het crisisteam kan de besluitvorming en het nemen van acties versnellen en de stroom van informatie en hulpmiddelen bespoedigen. In lijn hiermee besteed ik in dit proefschrift aandacht aan het effect van het leiderschap en de coördinatie van burgemeesters op het informatiemanagement en het functioneren van crisisteams.



Figuur 1.3 Crisismanagementcyclus (Madern & Landman, 2006, p.44)



HOOFDSTUK 2

Theoretisch kader

In dit hoofdstuk schets ik het theoretisch kader van dit proefschrift. Daarbij kijk ik op hoofdlijnen naar de rol en invloed van de leider tijdens crises en de invloed daarvan op verschillende teamprocessen en de effectiviteit van het crisisteam. Een uitvoerige uitwerking van de verschillende theorieën en de daaruit afgeleide hypothesen volgt in hoofdstuk 3, 4 en 5.

Leiderschap tijdens crises

Leiderschap is een van de meest onderzochte verschijnselen in de sociale wetenschappen (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004). Al in 1974 concludeerde Stogdill uit zijn overzicht van de leiderschapsliteratuur dat er bijna net zo veel definities van leiderschap zijn als personen die het concept proberen te omschrijven (Yukl, 2006). De succesverhalen over hoe leiders hun organisatie door crises heen leiden en de frequentie waarmee dergelijke verhalen te berde worden gebracht, suggereren dat onderzoek naar leiderschap veel te bieden heeft over hoe leiders in crises functioneren. Het tegendeel is echter waar. Leiderschap tijdens crises is een van de minst onderzochte aspecten in de leiderschapsliteratuur (Hannah, Uhl-Bien, Avolio, & Cavarretta, 2009). Een belangrijke beperking van het bestaande

onderzoek is bovendien dat dit zich fixeert op de leider als held – Meindl, Ehrlich en Dukerich (1985) noemen dit de romantiek van leiderschap – waarbij het optreden van enkele, heroïsche leiders wordt uitgelicht en het effect van hun handelen veelal wordt overschat. Een tweede restrictie is dat crisissituaties veelal als tamelijk homogeen worden behandeld (Bass & Bass, 2008). Dat terwijl dreiging en gevaar verschillende verschijningsvormen, niveaus, waarschijnlijkheden en typologieën kennen; crises zijn per definitie uniek, ambigu en onverwacht (Stachowski, Kaplan, & Waller, 2009) en de specifieke contingenties (bijvoorbeeld de mate van dreiging, tijdsdruk en ambiguïteit) en gevolgen van een crisis beïnvloeden leiderschap mogelijk op unieke wijze (Hannah, Campbell, & Matthews, 2010). In dit proefschrift relateer ik de situationele variatie op het vlak van tijdsdruk en ambiguïteit aan de persoonlijkheid en het type leiderschapsgedrag van een burgemeester en de effectiviteit van het crisisteam.

Definitie crisisleiderschap

Bij alledaags leiderschap gaat het volgens Yukl (2006, p.8) om “het proces waarin je anderen beïnvloedt zodat ze het eens worden over welke stappen er, zo effectief mogelijk, ondernomen moeten worden en waarin je zowel een beroep doet op individuele als collectieve krachten om een gezamenlijk doel te kunnen bereiken”. Toegespitst op extreme situaties, beschrijven Hannah et al. (2009, p.913) crisisleiderschap als: “...een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken, onder omstandigheden waarin de fysieke, psychologische en/of materiële consequenties van een dusdanige omvang zijn dat zij de capaciteit van de organisatie – om deze consequenties te beheersen – overtreffen en die zich daarbij voordoen in de onmiddellijke (psychologische) nabijheid van de leden van de eigen organisatie (en/of samenleving)”.

De leider als besluitvormer in crisistijd: autocratisch en participatief leiderschapsgedrag

Crises komen veelal onaangekondigd en worden doorgaans gekenmerkt door een hoge mate van dreiging, tijdsdruk en onzekerheid (Helsloot, Martens, & Scholtens, 2010; Pearson & Clair, 1998; Rosenthal, 2009; Yu, Sengul, & Lester, 2008). Preventief en planmatig opereren is dan nauwelijks aan de orde en het is zaak zo snel mogelijk te reageren om daarmee verdere escalatie van de situatie te voorkomen. Is het onder normale omstandigheden al uitermate moeilijk om tot kwalitatief goede beslissingen te komen, in crisissituaties nemen de problemen exponentieel toe. Politieke en ambtelijke autoriteiten moeten tijdens dergelijke hectische gebeurtenissen vaak andere beslissingen nemen dan men op het eerste gezicht van hen zou verwachten (Rosenthal & Boin, 1998).

Crisisbesluitvorming kenmerkt zich door de grote impact van beslissingen, waarbij sprake is van een continue aanvoer van gesegmenteerde informatie (ongelijksoortig en variërend in belang), een bijna chronisch tekort aan vitale en overzichtelijke informatie over de actuele stand van zaken en een enorme (psychologische) druk van buitenaf. De perceptie is daarbij dat beslissingen snel moeten worden genomen – of het nu werkelijk, ervaren of zelfopgelegd is (Boin, 't Hart, Stern, & Sundelius, 2005). De leider kan daarbij niet terugvallen op routine en gebruikelijke besluitvormingsprocedures. Het unieke en onvoorspelbare karakter van een crisis vraagt om een beslissing op maat, waarbij de belangen van verschillende partijen door inadequate besluitvorming ernstig geschaad kunnen worden. Wanneer bijvoorbeeld een burgemeester te lang heeft gewacht met het erkennen van het probleem of verzuimd heeft om burgers tijdig te waarschuwen, kan het imago van deze bestuurder en/of de gemeente ernstige schade oplopen. Uiteindelijk is crisisbesluitvorming vooral mensenwerk en het nemen van de juiste beslissingen onder een zekere tijdsdruk kan zelfs voor de meest ervaren crisismanager een struikelblok vormen (Rosenthal & Boin, 1998).

In de meeste, zo niet alle crises komt een moment dat het crisisteam en de burgemeester als eindverantwoordelijke bestuurder een gewetensvolle keuze moeten maken over de koers van de overheid. Hoewel de burgemeester de hulp van professionele adviseurs, politieke en bestuurlijke partners, vrienden en academische experts kan inroepen, uiteindelijk moet hij als leider zelf de knoop doorhakken (Boin et al., 2005). Een van de belangrijkste opgaven van een politiek en bestuurlijk leider tijdens crises is volgens deze onderzoekers het maken van een juiste inschatting. Leaders moeten ervoor zorgen dat zij goed geïnformeerd zijn om vervolgens verstandige besluiten te nemen die leiden tot de gewenste uitkomsten. Het stelselmatig nemen van de juiste beslissing is echter een irreële en onmogelijke opgave. Dat neemt niet weg dat de meest effectieve leiders degenen zijn die 'op de momenten dat het ertoe doet' een hoog percentage juiste beslissingen nemen (Tichy & Bennis, 2007).

Het leiderschapsgedrag van de burgemeester kan bepalend zijn voor een aantal fundamentele teamprocessen die ten grondslag liggen aan de kwaliteit van de besluitvorming tijdens crises. Daarbij kan worden gedacht aan teamprocessen als informatiedeling en verwerking, taakgerelateerd conflict, adaptatie, coördinatie en psychologische veiligheid. De leden van het crisisteam houden elkaars acties en reacties weliswaar goed in de gaten, maar zij zijn zich in het bijzonder bewust van het gedrag van hun leider (o.a. De Dreu & Van Kleef, 2004). Aan het gedrag van de leider ontnemen teamleden informatie over wat van hen wordt verwacht en wat binnen het team wel of niet wordt geaccepteerd (Lind & Tyler, 1992).

Bovenstaande roept de vraag op welke leiderschapsgedragingen tijdens crises teamprocessen zodanig beïnvloeden dat de prestaties van het crisisteam verbeteren. In dat opzicht zijn er twee contrasterende benaderingen. Aan de ene kant wordt gepleit voor meer autocratische en directieve vormen van leiderschap tijdens crises (Dynes, 1983; Flanagan & Levy, 1952; Gladstein & Reilly, 1985; Isenberg, 1981; Mulder, Ritsema van Eck, & De Jong, 1971; Mulder,

& Stermerding, 1963; Perrow, 1984; Vroom & Jago, 1988). Inderdaad blijkt uit onderzoek dat wanneer de dreiging toeneemt, mensen behoefte hebben aan leiders die besluitvaardig zijn en de indruk geven 'in control' te zijn (Gladstein & Reilly, 1985; Isenberg, 1981). Een van de gevolgen is dat tijdens een crisis leiderschap meer directief wordt (Dynes, 1983; Perrow, 1984). Langs dezelfde lijn hebben onderzoekers, in zowel laboratorium- (Mulder, & Stermerding, 1963) als veldonderzoek (Flanagan, 1952; Mulder, Ritsema van Eck, & De Jong, 1971), gevonden dat onder extreme omstandigheden directieve, besluitvaardige en doelgerichte leiders effectiever zijn.

Aan de andere kant wordt gesteld dat het adequaat hanteren van een crisis vooral baat heeft bij decentralisatie en participatief leiderschap (Burgess, Riddle, Hall, & Salas, 1992; Little, 1964; Stouffer et al., 1965). Crises zijn niet alleen perioden van actie, snelle beslissingen en daadkrachtig optreden. Het is voor leiders en crisisteamss essentieel snel te leren en zich aan te passen, veranderingen bij te blijven en te anticiperen op mogelijk nieuwe ontwikkelingen. Dat kan volgens Rashid, Edmondson en Leonard (2013) alleen wanneer leiders creativiteit en openheid stimuleren, verdieping en verkenning bij anderen aanmoedigen en de samenwerking tussen verschillende disciplines en mensen met andere perspectieven faciliteren. Burgess et al. (1992) en Driskell en Salas (1991) vonden bijvoorbeeld dat leiders die onder stressvolle situaties effectief opereren, ontvankelijker zijn voor input van volgers en als toegankelijker en minder intimiderend worden ervaren. Dit is consistent met eerdere bevindingen van Little (1964; Stouffer et al., 1965) die suggereren dat effectieve leiders zich minder formeel opstellen bij een gevaarlijker wordende omgeving. Hun volgelingen zien hen als bovengemiddeld betrouwbaar, sympathiek, loyaal en professioneel. Dit type leider geeft teamleden, wanneer dat nodig blijkt te zijn, de ruimte om zijn koers ter discussie te stellen of hem uit te dagen (Yukl, 2006).

In theorie over en onderzoek naar leiderschap tijdens crises ligt de laatste jaren steeds meer de nadruk op het belang van zowel

autocratisch als participatief leiderschapsgedrag (o.a. Antonakis, Ciociolo & Sternberg, 2004; Boin & 't Hart, 2003; Rashid, Edmondson, & Leonard, 2013). Autocratisch leiderschapsgedrag betreft een directe wijze van aansturen en is erop gericht teamleden hun werk te laten doen door middel van het toewijzen van duidelijke taken, het stellen van doelen en controle. Een burgemeester die zich autocratisch opstelt, neemt beslissingen over wat gedaan moet worden en hoe. Dit gedrag legt de nadruk op het minimaliseren van ambiguïteit en conflict en heeft betrekking op het geven van richting en het nemen van autocratische beslissingen (in plaats van het consulteren van teamleden of het nemen van democratische beslissingen). Participatief leiderschapsgedrag beoogt de informatie-uitwisseling te bevorderen door teamleden actief te betrekken bij de beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming in het crisisteam. Het betreft een open communicatie in twee richtingen in plaats van eenzijdige, directe en autocratische communicatie.

Deze twee ogenschijnlijk tegengestelde leiderschapsstijlen worden steeds vaker geïntegreerd in wat ik hier de balansbenadering noem. Uit kwalitatief onderzoek van Rashid et al. (2013) naar het type leiderschapsgedrag tijdens de Chileense mijnramp bleek – afhankelijk van het vraagstuk waarmee reddingswerkers werden geconfronteerd – dat de leider zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag vertoonde. Autocratisch leiderschapsgedrag sluit participatief leiderschapsgedrag niet uit en vice versa. Effectief crisismanagement vereist een bepaalde mate van rust, waarin de juiste combinatie van autocratisch en participatief leiderschapsgedrag tot zijn recht kan komen (Rosenthal & Boin, 1998, p.65). Mack en Konetzni (1982) stellen dat “een succesvolle bevelvoerder één moet zien te worden met zijn team, maar er tegelijkertijd boven en naast moet blijven zien te staan” (p.3). Hoe leiders in de praktijk met dit alles overstijgende dilemma tussen actie en reflexiviteit omgaan, blijft evenwel onderwerp van onderzoek (Rosenthal & Boin, 1998, p.65) en is de centrale vraag waarop dit proefschrift een antwoord tracht te geven.

Contingentiebenadering: situationele afhankelijkheid van leiderschap

In hoofdstuk 3 onderzoek ik aan de hand van één van de meest toonaangevende contingentietheorieën, het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom en Jago (1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973), welk type leiderschapsgedrag burgemeesters geneigd zijn in te zetten en of zij tijdens crises conform de wetmatigheden van dit normatieve model handelen. Het uitgangspunt van de contingentiebenadering is dat er niet één beste stijl van leidinggeven is, maar dat de stijl moet worden aangepast aan de context en de situatie waarin de burgemeester zich bevindt. De benadering richt zich op situatietekenen - tijdsdruk en ambiguïteit - en hoe de leider hierop reageert qua gedrag: autocratisch of participatief.

In de geest van het normatieve besluitvormingsmodel achten Vroom en anderen (Sternberg & Vroom, 2002; Vroom & Jago, 1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973) het optreden van leiders tijdens crises - zoals het optreden van burgemeester Van der Laan in 2010 tijdens de omvangrijke Amsterdamse zedenzaak of dat van locoburgemeester Bezuijen tijdens de Turkish Airlines-crash in 2009 - volledig voorspelbaar op basis van eerdere crises. Volgens dit model laat het optreden van deze bestuurders zich in deze situaties niet zozeer verklaren door het (leiderschaps)gedrag dat zij hebben vertoond in andere, niet-crisissituaties, maar veeleer door wat zich eerder heeft voorgedaan bij andere leiders in vergelijkbare onvoorziene crises. Het optreden van burgemeester Van Thijn tijdens de Bijlmerramp in 1992 of van burgemeester Mans tijdens de Vuurwerkramp in 2000 zijn betere voorspellers voor het optreden van Van der Laan dan het gedrag van Van der Laan toen hij nog advocaat of gemeenteraadslid in Amsterdam was (Sternberg & Vroom, 2002). De situatie is bepalend voor het leiderschapsgedrag, niet de persoon. Het begrijpen van de crisiscontext en de dynamiek van de omgeving helpt bij het definiëren van de crisis en op basis daarvan het bepalen van het leiderschapsgedrag (Wooten & James, 2008). In de eerste studie van dit

proefschrift onderzoek ik in welke mate de keuze van burgemeesters voor bepaald leiderschapsgedrag bij het nemen van beslissingen tijdens crises wordt ingegeven door kenmerken van de crisissituatie.

Van trek naar trekactivatie: persoonlijkheid, situatiekenmerken en leiderschap

De afgelopen jaren tonen een hernieuwde interesse in onderzoek naar de persoonlijkheidstrekken van effectieve leiders. Oorspronkelijk werden persoonlijkheidstrekken bestudeerd om vast te stellen waarom sommige personen zijn uitgegroeid tot grote leiders. Deze zogenaamde *great man* theorieën waren gericht op het identificeren van universele, aangeboren kwaliteiten en eigenschappen van grote sociale, politieke en militaire leiders, zoals Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln en Napoleon (Northouse, 2007, p.15).

De laatste 25 jaar is in de wetenschap consensus ontstaan over vijf basale dimensies die iemands persoonlijkheid definiëren. Deze factoren, aangeduid als *The Big Five*, zijn neuroticisme (emotionele stabiliteit), extraversie, openheid voor ervaringen, vriendelijkheid en consciëntieusheid (Northouse, 2007). Alle vijf de factoren omvatten verschillende samenhangende, maar onderscheidende onderliggende dimensies of trekken. De gemeenschappelijkheid van deze specifieke trekken bepalen deze vijf brede factoren. Diverse onderzoeksmethoden hebben deze vijf factoren consistent aangetoond, ongeacht omgeving, cultuur en tijd (o.a. Digman, 1990; Digman & Shmelyov, 1996; McCrae et al., 1998) en ze lijken bovendien deels erfelijk bepaald (Jang, McCrae, Angleiter, Rietmann & Livesley, 1998). De consensus rondom dit model heeft het mogelijk gemaakt onderzoeksbevindingen met elkaar te integreren (Digman, 1990; Goldberg, 1990), met als gevolg de hernieuwde interesse in onderzoek naar persoonlijkheidstrekken van effectieve leiders. Judge, Bono, Ilies en Gerhardt (2002) hebben in een meta-analyse van 78 leiderschaps- en persoonlijkheidsonderzoeken, gepubliceerd tussen 1967 en 1998,

aangetoond dat het vijf factorenmodel 16% van de variantie van leiderschapseffectiviteit verklaart. Het beschikken over bepaalde persoonlijkheidseigenschappen wordt dus gerelateerd aan het al dan niet een effectieve leider zijn.

Het idee dat leiderschapsgedrag de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschapseffectiviteit medieert, lijkt dus plausibel op basis van de theoretische en empirische relaties die in de persoonlijkheidsliteratuur worden gelegd tussen individuele persoonlijkheidstreken en gedrag (Barrick & Mount, 1993) en onderzoek naar sekse en leiderschap (Eagly & Johnson, 1990). In het bijzonder zouden de interpersoonlijke persoonlijkheidseigenschappen van leiders, zoals 'vriendelijkheid', voorspellend kunnen zijn voor de mate waarin leiders relatiegeoriënteerd zijn in hun optreden (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Humphrey, 2011). Relatiegerichte leiderschapsgedragingen worden in diverse onderzoeken beschreven als *empowering* (o.a. Srivastava, Bartol, & Locke, 2006), participatief (Kahai, Sosik, & Avolio, 1997) en democratisch (Gastil, 1994) leiderschap. In essentie heeft effectief leiderschap betrekking op het beïnvloeden van anderen en het geven van richting aan een collectieve inspanning (Mumford et al., 2000, p.14); leiderschap bestaat tenslotte bij de gratie van groepen (Yukl & Van Fleet, 1992). Aangezien vriendelijkheid een sociale persoonlijkheidstreik is (Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996) en leiderschap plaatsvindt in een sociale omgeving, lijkt de voorspellende waarde van vriendelijkheid vanzelfsprekend (Judge & Bono, 2000).

Om succesvol leiding te kunnen geven, dient iemand te kunnen samenwerken (Bass, 1990) en over interpersoonlijke sensitiviteit te beschikken (Bass, 1985; Zaccaro, Froti, & Kenny, 1991). Onderzoek impliceert dat vriendelijkheid gerelateerd is aan groepsprestaties en van alle Big-Five factoren blijkt 'vriendelijkheid' bovendien het sterkst voorspellend voor de kwaliteit van de interactie tussen teamleden en teamprestaties (Mount, Barrick, & Stewart, 1998). Vriendelijke persoonlijkheden zijn altruïstisch, warm, genereus, betrouwbaar en coöperatief (Costa & McCrea, 1992; McCrea & Costa, 1987) en deze

centrale kenmerken maken een leider vriendelijker (Judge, Bono, Ilies, & Gerhardt, 2002). Leiders die hoog scoren op vriendelijkheid, zijn erop gericht om sociale relaties te handhaven (Jensen-Campbell & Graziano, 2001).

Vriendelijkheid lijkt in het bijzonder een belangrijke persoonlijkheidstrekk voor burgemeesters. Bij burgemeesters in Nederland wordt een groot beroep gedaan op hun verbindende kwaliteiten. Uit een analyse van profielschetsen van 102 gemeenten blijkt dat gemeenteraden 'netwerken' (51%) en vooral 'verbinden' (75%) veruit het meest opnemen als belangrijke competenties voor hun burgemeester (Kosten & Aardema, 2006). Gelet op het belang dat gemeenteraden hechten aan de verbindende kwaliteiten van burgemeesters, lijkt het relevant om te onderzoeken hoe vriendelijkheid als persoonlijkheidstrek zich verhoudt tot het leiderschap van de burgemeester in crisistijd.

Het is goed mogelijk dat specifieke situationele kenmerken de invloed van vriendelijkheid op het leiderschapsgedrag van de burgemeester modereren. Verschillende onderzoekers zien op persoonlijkheidstrekken gebaseerde leiderschapsbenaderingen als onvolledige verklaringen voor leiderschap en leiderschapseffectiviteit (Zaccaro, Kemp, & Bader, 2004; Zaccaro, 2007). Stogdill benadrukte al in 1948 dat personen die in de ene situatie leiders zijn, dat niet noodzakelijkerwijs hoeven te zijn in andere situaties (Stogdill, 1948). Mischel (2004) spreekt in dit verband van de 'persoonlijkheidsparadox'. "Hoe kunnen we onze gedachten en de theorieën over de invariabiliteit en stabiliteit van persoonlijkheid verzoenen met het empirische bewijs dat het gedrag van een en dezelfde persoon over verschillende situaties varieert?" (p.1). In toenemende mate wordt dan ook gesuggereerd dat de invloed van persoonlijkheid op werkgedrag per situatie varieert (o.a. Tett & Burnett, 2003; Tett & Gutterman, 2000) en dat bij de trekbenaderingen rekening gehouden moet worden met de situatie als belangrijke bron van variantie in leiderschap (Avolio, 2007; Sternberg & Vroom, 2002; Yukl & Van Fleet, 1992; Zaccaro, 2007).

Tett en Burnett introduceerden in 2003 de trekactivatietheorie. Deze theorie stelt dat een persoonlijkheidstrek een trekrelevante situatie vereist om als trek tot uiting te kunnen komen (Tett et al., 2003). In leiderschapsonderzoek heeft deze vooronderstelling echter nog relatief beperkt aandacht gekregen (zie voor een uitzondering De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005). Redenerend vanuit deze trek-activatietheorie, zou de relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag kunnen variëren, afhankelijk van de kenmerken van een crisis en alleen aanwezig zijn in die situaties waarin deze leiderschapsgedragingen levensvatbare, trekrelevante reacties zijn.

Hoofdstuk 4 beschrijft de tweede studie, waarin ik kijk naar de invloed van kenmerken van de crisissituatie – tijdsdruk en ambiguïteit – op de relatie tussen de mate van vriendelijkheid van burgemeesters, autocratisch en participatief leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het leiderschap van burgemeesters.

Zonder volgers geen leiderschap: crisisteam als sleutel voor succes

Crisisteams spelen een cruciale rol binnen de crisisbeheersing in Nederland. Crisisbesluitvorming vindt in de regel plaats in een klein crisisteam waarin onder leiding van de burgemeester de richting wordt bepaald en bestuurlijke beslissingen worden genomen. Dit team is een geïnstitutionaliseerd en gemandateerd platform voor crisisleiderschap en een dergelijk systeem – voor het coördineren van de crisisrespons – staat ook beschreven in procedures en rampenplannen (Boin et al., 2005).

Een crisisteam kan de stroom van informatie en hulpmiddelen bespoedigen en maakt het mogelijk snel en effectief op crisissituaties in te spelen (Pearson & Clair, 1998, p.71). De effectiviteit van het crisisteam wordt niet bepaald door een enkele, op zichzelf staande

actie, maar is afhankelijk van interactiepatronen binnen het crisisteam (Ziegert, Klein, & Xiao, 2001). Tijdens crises zijn deze interactiepatronen van groot belang, aangezien crises zich vaak cumulatief en non-lineair ontwikkelen en de reactie van het team veelal verkennend van aard is en geleidelijk ontstaat. Crisisteams moeten hun acties voortdurend monitoren en bijstellen op basis van de feedback en nieuwe informatie die zij uit de omgeving ontvangen (Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Waller, Gupta, & Giambatista, 2004). Een belangrijke reden om teams te betrekken bij de crisisbesluitvorming is gelegen in het feit dat een team over meer informatie beschikt dan de individuele professional. Een crisisteam genereert meer informatie en de leden van het crisisteam kunnen gebruikmaken van elkaars ideeën, kennis, vaardigheden en bovendien door associatie tot nieuwe ideeën, begrippen of invalshoeken komen (French & Bell, 1995). Teamwerk is een belangrijk instrument voor informatie-uitwisseling en voor het flexibel en creatief inspelen op onverwachte en veranderende omstandigheden (Burke, Wilson, & Salas, 2002; West, 1994).

Input-proces-output

De dominante benadering in onderzoek naar teams is het input-proces-output (IPO)-model met betrekking tot het tot stand komen van teamprestaties (Guzzo & Shea, 1992; Hackman & Morris, 1975; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Dit model neemt aan dat de effectiviteit van teams is gelegen in de interactie tussen de teamleden, wanneer zij samen aan een taak werken. Onderzoekers hebben geprobeerd om de aspecten van het interactieproces te achterhalen, die verantwoordelijk zijn voor verschillen in effectiviteit in teams. Zij plaatsen daarbij de rol van dit proces in een breder kader en gaan ervan uit dat bij het werken aan een taak zowel input-, proces- als outputvariabelen van invloed zijn (Nijstad, 2009). Het IPO-model is causaal: de output van het crisisteam (bijvoorbeeld teamprestaties en effectiviteit) is het resultaat van de processen in het crisisteam (bijvoorbeeld informatie-uitwisseling, aanpassingsvermogen en coördinatie), hetgeen op zichzelf weer het gevolg is van, bijvoorbeeld, het leiderschapsgedrag van de burgemeester.

Leiderschap wordt over het algemeen gezien als een belangrijke inputvariabele die teamprocessen beïnvloedt (Nijstad, 2009). De bijdrage van leiderschap is gelegen in het vermogen bij teamleden een *synergistic threshold* te creëren, oftewel teamprocessen zodanig te sturen dat de opbrengsten van het collectief die van het individu overstijgen (Zaccaro, Heinen & Shuffler, 2009). Hoofdstuk 5 baseert zich op het *input-proces-output model*. De centrale vraag in de laatste studie van mijn proefschrift is hoe autocratisch en participatief leiderschapsgedrag zich verhoudt tot diverse teamprocessen en de effectiviteit van het crisisteam. Deze studie richt zich net als de twee andere op kenmerken uit de crisiscontext – tijdsdruk en ambiguïteit –, onderzoekt hoe een burgemeester hierop reageert qua gedrag – autocratisch en/of participatief – en hoe dit gerelateerd is aan verschillende teamprocessen en de effectiviteit van het crisisteam. Daarbij kijk ik naar de teamprocessen: informatiedeling en verwerking, taakinhoudelijk conflict, adaptatie, coördinatie en psychologische veiligheid. Hieronder licht ik deze processen kort toe.

Informatiedeling en -verwerking

Het verkrijgen van een beeld van de situatie ervaren burgemeesters als een essentieel proces in het crisisteam. Wat zijn de feiten? Hoeveel slachtoffers zijn er, tot waar reiken de effecten, welke eenheden zijn ingezet, etc.? Dit soort vragen staat centraal in het eerste uur na een incident. Het is voor een burgemeester lastig om te beoordelen in welke mate informatie valide is, vooral ook omdat hij in het verkrijgen ervan sterk afhankelijk is van derden (Van der Laan & Landman, 2007).

Teams, met name crisisteams, hebben vaak te kampen met procesverliezen (Steiner, 1972) en zijn geneigd bij het verwerken van informatie eerder naar bevestiging te zoeken dan op diagnostische wijze te werk te gaan (Nijstad, 2009; Schulz-Hardt, Frey, Luthgens, & Moscovici, 2000). Niet-gedeelde informatie wordt, in tegenstelling tot gedeelde informatie, in teams minder herhaald (Larson & Foster-Fishman, 1994) en wanneer herhaling wordt gezien als teken van het verwerken van informatie en het belang dat het team aan deze

informatie hecht (Scholten, Van Knippenberg, Nijstad & De Dreu, 2007), kan worden gesteld dat ongedeelde informatie mogelijk niet de aandacht krijgt die zij verdient (Nijstad, 2009). Dit zogenaamde *common-knowledge effect* – gedeelde informatie heeft een grotere impact dan niet-gedeelde informatie doordat teamleden informatie bevestigen en valideren – vormt een groot risico voor de besluitvorming in crisisteams (Nijstad, 2009).

De kerntaak van teams, waarin informatie verspreid aanwezig is, is het uitwisselen, bediscussiëren en integreren van gedistribueerde informatie om zodoende een kwalitatief goede beslissing te nemen (De Dreu, Nijstad & Van Knippenberg, 2008). De veronderstelling is dat het delen van informatie de prestaties verbetert vanwege de combinatie van unieke expertises in het team, het ophelderen van problemen, bewustwording van mogelijkheden en het aandragen van alternatieve oplossingen. Informatiedeling en -verwerking wordt in het bijzonder belangrijk geacht voor het uitvoeren van cognitief complexe taken en taken die een hoge mate van wederzijdse afhankelijkheid met zich meebrengen (Randall, Resick & DeChurch, 2011). Willen teams optimaal presteren, dan dient de uitwisseling en verwerking van informatie binnen die teams goed te verlopen (Mackay, 1993).

Een belangrijke rol om de informatie-uitwisseling en daarmee de effectiviteit van het crisisteam te vergroten, is weggelegd voor de leider. Onderzoek heeft aangetoond dat leiders de rol van informatie-manager kunnen vervullen als zij getraind worden in het stellen van meer vragen, het herhalen van gedeelde en niet-gedeelde informatie en zij participatie van teamleden tijdens de groepsdiscussie stimuleren (Larson, Foster-Fishman, & Franz, 1998). De relatie tussen type leiderschapsgedrag, informatiedeling en verwerking en teameffectiviteit tijdens crises komt in hoofdstuk 5 aan bod.

Teamadaptatie

Adaptatie is een centraal begrip in de evolutionaire biologie. Het helpt het organisme in te spelen op een veranderende omgeving

om zo bij te dragen aan het overleven van de soort (King, Stansfield & Mulligan, 2006). Een mechanisme waarmee organisaties hun aanpassingsvermogen en daarmee hun 'overlevingskans' tijdens crises proberen te vergroten, is het inzetten van teams. Het structureren van werk via teams in plaats van rondom personen maakt een organisatie adaptiever. Het collectief heeft een breder repertoire van capaciteiten, ervaringen en netwerken waarop kan worden teruggevallen wanneer de omgeving aan veranderingen onderhevig is (Zaccaro & Bader, 2003). Teamadaptatie beschrijft de capaciteit van teams om informatie te verzamelen uit de werkomgeving en deze te gebruiken om functionele aanpassingen te doen in de strategie van het team, de gedragingen, de rolstructuur en de toewijzing van middelen. Verschillende onderzoekers stellen zelfs dat aanpassingsvermogen de kern vormt van teameffectiviteit (Burke et al., 2006a; Kozlowski, Gully, Nason, & Smith, 1999).

Burke et al. (2006b) definiëren teamadaptatie als "een verandering in teamprestaties als gevolg van een reactie op een belangrijke waarneming of verschillende waarnemingen die resulteren in een functionele uitkomst voor het gehele team. Het aanpassingsvermogen van het team uit zich in de innovatie van nieuwe of de aanpassing van bestaande structuren, capaciteiten en/of gedragsmatige of cognitieve doelgerichte acties." (p.1189). Vanuit dit perspectief is aanpassingsvermogen het gevolg van cognitieve bewustwording en gedragsprocessen die het team in de gelegenheid stellen om de (crisis)situatie te (her)evalueren en het optreden daarop af te stemmen (Randall et al., 2011). Marks, Mathieu en Zaccaro (2001) spreken in dat geval van *reactive strategy adjustment*: door onvoorziene veranderingen in de omgeving, de onvoorspelbaarheid van situaties of fouten in de oorspronkelijke plannen moet het crisisteam het vermogen hebben om de strategie aan te passen. Een effectief crisisteam besluit op dat moment om het originele plan te heroverwegen, aan te passen of zelfs te negeren. Teams die in staat zijn deze veranderingen te adresseren, prioriteiten bij te stellen en de strategie of het plan aan te passen, presteren waarschijnlijk goed in een omgeving

die wordt gekenmerkt door onverwachte veranderingen (Kozlowski et al., 1999).

Met name crises stellen hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van crisisteam. Crises ontwikkelen zich vaak cumulatief en non-lineair (Perrow, 1984), waardoor de effectiviteit van het team niet wordt bepaald door één op zichzelf staande, geïsoleerde actie, maar veel meer afhankelijk is van een patroon van acties gedurende het verloop van de crisis (Ziegert, Klein, & Xiao, 2001). Om de slagvaardigheid van het crisisteam onder deze dynamische, ambigue en onzekere omstandigheden te garanderen, moeten het team en de individuele teamleden met snel wisselende taakeisen en situaties om kunnen gaan (Griffin & Hesketh, 2003; Ployhart & Bliese, 2006). Het team moet flexibel en proactief op een veranderende en onzekere werkomgeving kunnen reageren (Ashford & Taylor, 1990), zich continu heroriënteren en de competenties op peil houden om zodoende in nieuwe en steeds veranderende werksituaties effectief te kunnen blijven functioneren (Gersick & Hackman, 1990; Hollenbeck, Ilgen, Tuttle, & Sergo, 1995; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000). In hoofdstuk 5 onderzoek ik de invloed van de crisiscontext op het leiderschapsgedrag van de burgemeester en hoe dit gerelateerd is aan het aanpassingsvermogen en de effectiviteit van het crisisteam

Taakgerelateerd conflict

Een potentiële dreiging voor crisisteam is *groupthink*, een extreme vorm van zoeken naar overeenstemming (Janis, 1972). Stressvolle situaties, de druk om snel met een oplossing te komen, het afgesloten zijn van externe informatiebronnen en een gebrek aan procedures voor het vinden en evalueren van informatie, kunnen ertoe leiden dat teamleden – als vorm van onzekerheidsreductie – bij elkaar bevestiging zoeken en geneigd zijn zich te conformeren aan het meerderheidsstandpunt van het crisisteam. Hoewel de druk tot conformeren en aanpassen functioneel kan zijn en de coördinatie en taakprestaties kan verbeteren, zijn ook de negatieve kanten hiervan inmiddels aangetoond.

Taakgerelateerde conflicten lijken in dat opzicht – met name tijdens crises – een belangrijk teamproces. De term verwijst naar conflict-kwesties die gerelateerd zijn aan de inhoud van de beslissingstaak die de teamleden hebben uit te voeren. Dergelijke taakgerelateerde kwesties kunnen gaan over zaken als het wel of niet inzetten van bepaalde middelen, bepalen of het gebruik van procedures gerechtvaardigd is, de inhoud die de teamleden geven aan de hun toebedeelde rollen en bepalen van het (veiligheids)beleid (Janssen, Veenstra, & Van de Vliert, 1996; Jehn, 1997; Simons & Peterson, 2000).

Conflicten stimuleren teamleden om inhoudelijk de discussie aan te gaan, groupthink tegen te gaan en tot een zo goed mogelijk besluit te komen. Een belangrijk onderdeel van het proces waarin teamleden identificeren, extraheren en diverse vaardigheden, competenties en perspectieven combineren om tot een zo goed mogelijk besluit te komen. Door het aangaan van een 'cognitief debat' kunnen teamleden een grondig begrip krijgen van de achterliggende redenen van een besluit. Verschillende onderzoeken melden positieve relaties tussen taakgerelateerd conflict en de besluitvorming in en de effectiviteit van teams (Amason, 1996; De Dreu, 1997; De Dreu & De Vries, 1997; Janssen, Veenstra, & Van de Vliert, 1996; Jehn, 1997). Mogelijke uitkomsten van taakgerelateerd conflict zijn een verbeterde inhoudelijke kwaliteit van de beslissing, beter begrip bij de teamleden van de inhoud en consequenties van genomen besluiten, groter commitment van teamleden aan de genomen beslissingen en een sterkere onderlinge affectieve acceptatie als bijproduct van de besluitvorming (Amason, 1996).

De eenduidige relatie tussen taakgerelateerd conflict en teamprestaties lijkt echter minder vanzelfsprekend en complexer dan aanvankelijk werd aangenomen (Korsgaard, Jeong, Mahony, & Pitaríu, 2008). In een meta-onderzoek van De Dreu en Weingart (2003) werd een negatieve relatie gevonden tussen taakgerelateerd conflict en teamprestaties, en werd tevens aangetoond dat er sprake is van een

substantiële variantie in deze relatie, hetgeen de invloed van moderators doet vermoeden. De Dreu et al. (2003) concluderen op basis daarvan: "conflict kan positieve consequenties hebben onder hele specifieke omstandigheden en deze omstandigheden moeten in nieuw onderzoek worden onderzocht" (p.748). Verrassend genoeg is weinig bekend over de omstandigheden waaronder taakgerelateerd conflict een positieve relatie heeft met de prestaties van het team (Bradley, Postlethwaite, Klotz, & Hamdani, 2012). In dit proefschrift onderzoek ik de invloed van de crisiscontext op het leiderschaps-gedrag van de burgemeester en hoe dit gerelateerd is aan taakgerelateerde conflicten en de effectiviteit van het crisisteam.

Coördinatie

Het Landelijk Beraad Crisisbeheersing stelt dat zonder kwalitatief goede coördinatie er van effectieve crisisbeheersing geen sprake kan zijn (Van der Laan & Landman, 2007, p.3). Die goede invulling van coördinatie behelst het in onderlinge samenhang vaststellen van de wijze van bestrijden van het incident, het coördineren van de feitelijke bestrijding, het monitoren van de resultaten en het op basis hiervan beoordelen en bijstellen van de bestrijding.

Coördinatie heeft betrekking op het organiseren van de respons. Het betreft besluiten over de te varen koers en de te stellen doelen, verduidelijking van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in relatie tot de opgaven van het crisisteam, het bespreken van relevante eigenschappen en beperkingen in de omgeving, het prioriteren van taken, verduidelijking van resultaatverwachtingen en het delen van taakrelevante informatie (Stout, Cannon-Bowers, Salas, & Milanovich, 1999). Verder heeft coördinatie betrekking op de timing en volgorde waarin het team zijn acties organiseert (Marks et al., 2001). Het coördineren van acties is daarmee onlosmakelijk verbonden met crisisteams. In dynamische, ambigue en onzekere situaties wordt van het crisisteam verwacht dat het zijn planning en organisatie weet aan te passen aan de steeds veranderende eisen van de situatie. De coördinatie van beslissingen tijdens crises is van belang om goed

te kunnen monitoren of genomen beslissingen daadwerkelijk worden uitgevoerd en tot de gewenste veranderingen leiden.

De leiderschapsliteratuur onderschrijft het belang van coördinatie (Yukl, 2006) en de relatie tussen coördinatie en leiderschapseffectiviteit is inmiddels ook aangetoond (o.a. Kim & Yukl, 1995). De verwachting is dan ook dat coördinatie van belang is voor het optimaliseren van de effectiviteit van het crisisteam. In dit proefschrift onderzoek ik de invloed van de crisiscontext op het leiderschapsgedrag van de burgemeester en hoe dit gerelateerd is aan de coördinatie in en de effectiviteit van het crisisteam.

Teampsychologische veiligheid

Wanneer leiders naar overeenstemming zoeken en afwijkende meningen niet waarderen, vertonen teamleden een sterke neiging tot conformisme ten opzichte van het meerderheidsstandpunt in het team (Baron, Kerr, & Miller, 1993). Hoewel, zoals eerder beschreven, de druk tot conformeren en aanpassen functioneel kan zijn en het coördinatie en taakprestaties kan verbeteren, zijn ook de negatieve kanten hiervan aangetoond. Janis (1972) heeft laten zien dat de druk om te conformeren en overeenstemming te vinden, kan leiden tot gebrekkige besluitvorming met soms desastreuze gevolgen.

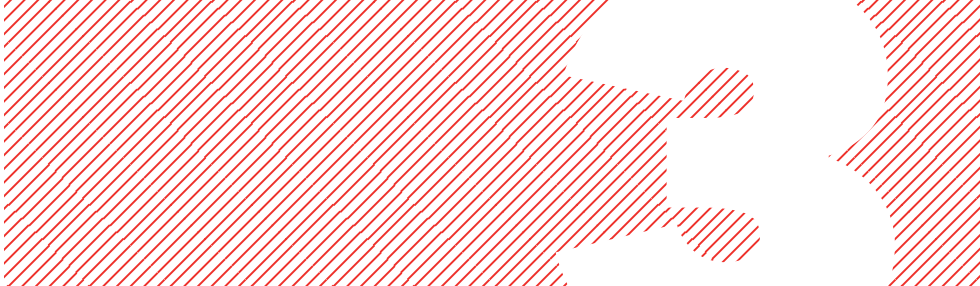
Teampsychologische veiligheid wordt gedefinieerd als "de gedeelde overtuiging dat het voor het team veilig is om interpersoonlijke risico's te nemen" (Edmondson, 1999, p.354). Dit concept, dat een verbreding is van het werk van Schein en Bennis (1965), reflecteert een cultuur van interpersoonlijk vertrouwen en wederzijds respect. Zo kan een korpschef zich binnen het gemeentelijk beleidsteam geremd voelen om fouten van de politie aan te kaarten die het team kunnen helpen bij het wijzigen van de koers of strategie. In zijn beleving zouden anderen binnen het team dit kunnen duiden als incompetentie. Dit heeft als gevolg dat zaken onbesproken blijven, wat een negatieve invloed kan hebben op de prestaties van het crisisteam. Maar als de korpschef zich gerespecteerd en veilig voelt en ook het

vertrouwen heeft dat fouten niet tegen hem gebruikt worden, zal hij eerder geneigd zijn zich uit te spreken hetgeen de informatie-uitwisseling ten goede komt (Siemsen, Roth, Balasubramanian, & Anand, 2009).

Met psychologische veiligheid voelen teamleden zich zeker en in staat om hun gedrag aan te passen aan veranderingen binnen de organisatie. Zij ervaren de vrijheid zich in te kunnen zetten voor gemeenschappelijke doelen en het oplossen van problemen, in plaats van het gevoel zich te moeten verantwoorden en zichzelf te moeten beschermen. Schein (1985, pp. 298-299) stelt dat: "... psychological safety helps people overcome the defensiveness, or 'learning anxiety' - which occurs when people are faced with change, ambiguity, and uncertainty in their work environment - by creating an environment that is not threatening." In een veilige omgeving begrijpen teamleden wat de grenzen van (on)gewenst gedrag zijn (May, Gilson, & Harter, 2004).

Teampsychologische veiligheid heeft belangrijke implicaties voor de prestatie van teams (Edmondson, 1999; 2003). In eenduidige, transparante en voorspelbare interpersoonlijke interacties en niet-bedreigende werksituaties ervaren teamleden de veiligheid om deel te kunnen nemen aan het groepsproces, zich openlijk te kunnen uiten en zich kwetsbaar op te kunnen stellen (Edmondson 2004; Kahn, 1990). Teamleden zullen zich eerder uitgenodigd voelen gedrag te tonen dat bijdraagt aan de samenwerking en het verhogen van de teamprestaties, zoals het nemen van risico's en het tonen van inzet en initiatief en het geven van feedback (Baer & Frese, 2003; Edmondson, 1999; 2003; Liang, Farh, & Farh, 2012). Teams waarin de psychologische veiligheid ontbreekt, worden vaak beschreven als onduidelijk, inconsistent, onvoorspelbaar of bedreigend (Kahn, 1990). Onder dergelijke omstandigheden kunnen teamleden zich geremd voelen om zich te uiten en zullen zij terughoudend zijn in het deelnemen aan het groepsproces. Zij zullen dan niet snel om hulp vragen, fouten toegeven, lastige onderwerpen aankaarten en

zich persoonlijk inspannen voor het team, hetgeen afbreuk doet aan de teamprestaties (Edmondson, 1999; 2003). Onderzoek laat zien dat psychologische veiligheid binnen teams positief gerelateerd is aan leren, informatie-uitwisseling, inspanningen om de kwaliteit te verbeteren, aanpassingsvermogen en teamprestaties (Burke et al., 2006b; Carmeli, Tishler, & Edmondson, 2012; Edmondson, 1999; Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001; Liang et al., 2012; Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011; Siemsen et al., 2009). Op grond hiervan valt te verwachten dat psychologische veiligheid van invloed zal zijn op de effectiviteit van crisisteams. De relatie tussen type leiderschapsgedrag, teampsychologische veiligheid en teameffectiviteit tijdens crises komt in de laatste studie van dit proefschrift aan bod.



HOOFDSTUK 3

Voorkeuren van burgemeesters voor leiderschapsgedrag tijdens crises en de invloed van de context

"Onder normale omstandigheden heeft de bestuurder de tijd; in crisissituaties heeft de tijd de bestuurder."

Docters van Leeuwen (1990, p.206).

Introductie

Velen verwachten dat burgemeesters tijdens crises meer leiderschap (moeten) laten zien dan zij in de dagelijkse praktijk gewend zijn. De burgemeester heeft als opperbevelhebber in de crisisorganisatie een beslisfunctie die zelfs wettelijk is vastgelegd; hij heeft de formele bevoegdheid zelfstandig beslissingen te nemen. Dit sluit aan bij de praktijk - de hoge mate van collectieve stress, ambiguïteit en tijdsdruk creëren tijdens een crisis een *sense of urgency*, die ertoe leidt dat leiders neigen naar een directieve en autocratische leiderschapsstijl. Een benadering die de leden van het crisisteam overigens niet alleen accepteren, maar ook waarderen (Antonakis, Cianciolo, & Sternberg, 2004; Shamir & Howell, 1999). Tegelijkertijd zijn burgemeesters tijdens het dagelijks bestuur, als voorzitter van de raad en het college

van B&W, veel meer een procesmanager en verbinder, en alles-behalve opperbevelhebber. De aanpak die burgemeesters onder normale omstandigheden hanteren om tot oplossingen te komen, is er één van overleg en samenwerking. Dat college en raad een consulterende stijl van leidinggeven tijdens het dagelijks bestuur prefereren boven een directieve en autocratische stijl, blijkt uit een onderzoek naar de oorzaken van (vrijwillig) gedwongen vertrek van burgemeesters in de periode van 2000-2006 (Korsten & Aardema, 2006). Korsten en Aardema (2006) geven daarbij specifiek aan dat een belangrijke oorzaak voor het vertrek van burgemeesters is gelegen in hun te doortastend, eigenzinnig, dominant en star optreden. Effectief leiderschap van de burgemeester lijkt daarmee dus situationeel bepaald.

Contingentiebenadering: crisisleiderschap en de invloed van de omgeving

De contingentietheorie stelt dat het effectief handelen van personen en organisaties afhankelijk is van de context waarin zij zich bevinden. De gedachte is dat er geen universele leiderschapskenmerken bestaan en dat de situatie 'aangeeft' wat er moet gebeuren en van welke aspecten het beste gebruik kan worden gemaakt om tot een maatwerk-aanpak te komen (Vroom & Jago, 1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973). Het uitgangspunt van de contingentiebenadering is dus dat er niet één beste stijl van leidinggeven is, maar dat de stijl moet worden aangepast aan de context en de situatie waarin de leider zich bevindt. De benadering richt zich op situatiekenmerken en hoe de leider hierop reageert, in plaats van hoe eigenschappen van leiders interacteren met de omgeving (Sternberg & Vroom, 2002). Effectief leiderschap is dan ook afhankelijk van het passen van een leiderschapsstijl bij een bepaalde situatie. Om het gedrag van de leider te begrijpen, is het essentieel om de situatie te begrijpen waarin hij opereert (Northouse, 2007).

Een van de meest toonaangevende contingentietheorieën is het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom en Jago (1988; 2007;

Vroom & Yetton, 1973). Vroom en Yetton (1973) onderscheiden routinewerk en niet-routinematig werk en stellen dat het gedrag van de leider afgestemd moet zijn op die taakstructuur. Het model is normatief in de zin dat het bestaat uit een serie regels voor het bepalen van de vorm en mate van participatie in besluitvorming al naar gelang de situatie. Het betreft een beslisboom met zeven contingentiefactoren/situatiekenmerken; aan de hand van ja of nee kan worden bepaald in hoeverre die relevant zijn, met als uiteindelijke uitkomst een bepaalde leiderschapsstijl.

De contingentiefactoren die Vroom en Jago (1988) identificeerden, betreffen op hoofdlijnen (1) de mate waarin het probleem gestructureerd is en of de leider genoeg informatie tot zijn beschikking voor een kwalitatief goede beslissing (de mate van *ambigüiteit*), (2) of er sprake is van een conflict of onenigheid binnen het team (de mate van *overeenstemming*), en (3) hoe belangrijk de acceptatie van het besluit in het team is (Field & Andrews, 1998; Vroom & Jago, 1988; 2007). Of een leider dan moet of zal kiezen voor een meer participatieve of juist een meer directieve stijl van leidinggeven, hangt tenslotte af van (4) de mate waarin hij tijdsdruk ervaart (Vroom & Jago, 1988; 2007).

In dit hoofdstuk worden de implicaties van Vroom en Jago's contingentiebenadering voor crisisleiderschap door burgemeesters nader uitgewerkt en getoetst. Hierbij onderzoek ik of burgemeesters zich in hun leiderschap tijdens crises gedragen conform het normatieve model van Vroom en Jago (1988). Naast autocratisch en participatief leiderschapsgedrag kijk ik tevens naar transformationeel en ethisch leiderschap. Hoewel beide laatstgenoemde leiderschapsvormen buiten het model van Vroom et al. (1988) vallen, lijkt het relevant om ook die aan crises te koppelen.

Charismatisch of transformationeel leiderschap verandert de status quo door betekenis te geven aan het werk en daarmee de inzet en energie van volgers zodanig te mobiliseren dat snel en effectief wordt ingespeeld op de eisen van de omgeving (De Hoogh, Den Hartog, &

Koopman, 2005, p.840). Hoewel transformationeel leiderschap in principe niet gaat over besluitvorming en vanuit die optiek niet gekoppeld kan worden aan het normatieve besluitvormingsmodel, lijken transformationeel leiderschap en crises op basis van onderzoek onlosmakelijk met elkaar verbonden (o.a. Bass, 1985; Bligh, Khooles & Meindl, 2004; De Hoogh et al., 2004; De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005; Pillai, 1996; Shamir & Howell, 1999). Transformationeel leiderschap lijkt zich vooral voor te doen in situaties die gekenmerkt worden door instabiliteit, onzekerheid en dreiging. Boin, 't Hart, Stern en Sundelius (2005) stellen dat een van de essentiële onderdelen van besturen in crisistijd betrekking heeft op het duiden van en betekenis geven aan de situatie en het bieden van perspectief in barre tijden, oftewel *meaning making* – wat raakt aan de essentie van transformationeel leiderschap.

House, Sprangler en Woycke (1991) hebben aangetoond dat het aantal crises waarmee presidenten in de Verenigde Staten te maken krijgen positief is gerelateerd aan hun charisma. In tijden van crises hebben mensen behoefte aan een sterke leider en is men geneigd de leider allerlei charismatische eigenschappen toe te dichten. Zo is bijvoorbeeld in de periode na de vliegcrash van MH17 in de Oekraïne in 2014 het vertrouwen in de beleidsbepalers bij de Nederlandse burgers flink gestegen (Den Ridder, Den Draak, Van Houwelingen, & Dekker, 2014). Eenzelfde effect was te zien na het optreden van Wouter Bos in 2008 toen de waardering voor zijn leiderschap omhoog schoot, omdat hij op doortastende wijze ABN AMRO durfde te nationaliseren (Boin & 't Hart, 2009). Een leider biedt veiligheid en richting en wanneer volgers worden blootgesteld aan stressvolle en ambigue situaties als bij een crisis, is het waarschijnlijk dat zij zich meer gaan hechten aan een leider (Shamir & Howell, 1999).

Omdat het concept charisma grotendeels gebaseerd is op de perceptie van volgelingen – het bestaat in de ogen van de volgelingen – is het lastig vast te stellen of het hierbij gaat om daadwerkelijk vertoond leiderschapsgedrag. In deze eerste studie van dit proefschrift onderzoek ik op basis van een experiment welk leiderschapsgedrag

burgemeesters tijdens een crisis geneigd zijn te kiezen en welke invloed situatiekenmerken daarop hebben. Daarbij kijk ik of burgemeesters onder hoge tijdsdruk en ambiguïteit kiezen voor transformationeel leiderschapsgedrag, wat op basis van bestaand onderzoek naar de link tussen transformationeel leiderschap en crisisindicatoren te verwachten valt.

Naast transformationeel leiderschapsgedrag is er de laatste jaren steeds meer aandacht voor ethisch leiderschap (o.a. Kalshoven, Den Hartog & De Hoog, 2011; Treviño, 1986; Treviño, Brown & Hartman, 2003; Walumbwa & Schaubroeck, 2009). De interesse in de ethische aspecten van leiderschap neemt toe op het moment dat het publieke vertrouwen in politieke leiders en de bestuurders van organisaties daalt. Dagelijks berichten de media over de integriteit van bestuurders en ambtenaren en wat daaraan ontbreekt. Daarbij staan vaak pijnlijke affaires centraal, ook vanwege de gevolgen die dit kan hebben voor het vertrouwen in het openbaar bestuur. Ethisch leiderschap is in het bijzonder belangrijk vanwege de impact die leiders hebben op het gedrag van – anderen in – de organisatie en uiteindelijk op de prestaties van de organisatie (o.a. Aronson, 2001; Kanungo, 2001; Treviño et al., 2003). Crises kenmerken zich door een sterke afwijking van de dagelijkse gang der zaken, waarbij leiders en bestuurders gedwongen kunnen worden tot het uiterste te gaan om gevaren af te wenden. De tijdsdruk en de dreiging die tijdens crises worden gevoeld, kunnen bestuurders bovendien dwingen snel beslissingen te nemen. Er is dan beperkt ruimte voor overleg met betrokkenen. Van bestuurders en dus ook van burgemeesters wordt verwacht dat zij dan integer zijn: dat zij niet te eigen bate gebruikmaken van hun machtspositie, dat zij niet afwijken van algemeen geldende ethische (beroeps)normen en dat zij juiste informatie verstrekken. Sommige instanties, bestuurders en functionarissen raken na een crisis in opspraak, omdat zij bijvoorbeeld ethische grenzen hebben overschreden. Bij crises is de noodzaak van een uitgebreide en intensieve (politieke) verantwoording, nog meer dan onder normale omstandigheden, daarom duidelijk aanwezig (Rosenthal, Boin, Kleiboer, &

Otten, 1998). "Rond een zo belangrijke functionaris als de burgemeester mag nog niet een schijn van onoorbaar gedrag bestaan" (Bovens, 't Hart & Van Twist, 2007. p.33). Om die reden lijkt ethisch leiderschap, met name in crises, een belangrijke leiderschapsstijl.

Zowel transformationeel als ethisch leiderschap valt zoals aangegeven buiten het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom en Jago (1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973). Aangezien transformationeel leiderschap in principe niet gaat over besluitvorming, is deze vorm van leiderschapsgedrag niet relevant voor dit model. Een belangrijke component van ethisch leiderschap daarentegen heeft betrekking op participatie. Bovendien staat een burgemeester tijdens crises vaak voor afwegingen in soms duivelse dilemma's, waarmee ethisch leiderschap goed te koppelen is aan de beslisregels van het normatieve besluitvormingsmodel.

Hieronder beschrijf ik deze verschillende leiderschapsgedragingen in de context van crises en tevens de invloed van de drie verschillende contingentiefactoren daarop.

Autocratisch leiderschapsgedrag

De term autocratisch leiderschapsgedrag is oorspronkelijk afkomstig uit de experimentele onderzoeken van Lewin, Lippitt en White (1939), waarin zij autocratische leiders vergeleken met democratische leiders. De eerste typeerden zij als dominante en autonome besluitvormers en de tweede als leiders die de besluitvorming aan de groep toevertrouwden. Hoewel de operationalisaties per onderzoek uiteen kunnen lopen (Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000; Gastil, 1994), wordt autocratisch leiderschapsgedrag over het algemeen gedefinieerd als gecentraliseerde besluitvorming, gecentraliseerde macht, controle en directief optreden. Het is een vorm van leiderschapsgedrag waarbij de leider zijn ondergeschikten voorziet van heldere verwachtingen en duidelijke regels, richtlijnen en procedures, waarbij hij het team op een directieve

wijze aanstuurt; de leider controleert en coördineert het werk zonder daarbij de input van de teamleden in overweging te nemen (Northouse, 2007; Sauer, 2011). In lijn daarmee wordt autocratisch leiderschapsgedrag hier als volgt gedefinieerd: “een combinatie van sturend en controlerend leiderschapsgedrag waarbij sprake is van gecentraliseerde, autonome besluitvorming door de leider” (De Hoogh, Greer & Den Hartog, 2015; Foels et al., 2000; Vroom & Jago, 1988).

Wanneer een crisisteam onder extreme druk staat om een lastige taak uit te voeren of wanneer het moet overleven in een vijandige omgeving, dan ontwikkelen de verwachtingen omtrent de rol van een leider zich op een voorspelbare wijze (Yukl, 2006). Onder dergelijke omstandigheden verwachten teamleden dat de leider zich assertiever, autocratischer en besluitvaardiger zal opstellen dan onder normale omstandigheden (Mulder & Stemerding, 1963). Autocratische leiders kunnen excelleren in het voorzien van een duidelijke hiërarchie en een ordelijke en gecontroleerde werkomgeving, en daarmee duidelijkheid verschaffen aan teamleden (Halevy, Chou, & Galinsky, 2011; Kruglanski & Webster, 1996). Onderzoek van De Hoogh et al. (2015) suggereert dat autocratisch leiderschapsgedrag inderdaad belangrijk kan zijn voor psychologische veiligheid en teamprestaties. Dit is iets waar teamleden, hulpverleners of burgers met name in onzekere tijden behoefte aan hebben (Boin et al., 2005). Bovendien blijkt dat de positieve effecten van autocratisch leiderschapsgedrag, zoals een duidelijke rolverdeling binnen het team, het stroomlijnen van de processen en het vergroten van de efficiency, bijdragen aan een goed geoliede, voorspelbare en stabiele teamomgeving en daarmee een positief effect hebben op de prestaties van het crisisteam (Burke et al., 2006a). Kortom, autocratisch leiderschap lijkt gewenst leiderschapsgedrag tijdens crises.

Participatief leiderschapsgedrag

De tegenhanger van autocratisch leiderschapsgedrag is democratisch of participatief leiderschapsgedrag (Lewin, Lippitt, & White, 1939).

Wanneer we in het dagelijkse leven spreken over participatie, dan hebben we het over deelnemen; iemand participeert als hij iets bijdraagt. Vroom en Jago (1988) specificeren dit door aan te geven dat het bij participatief leiderschapsgedrag gaat om "beïnvloeding als gevolg van een actieve rol die iemand heeft in het besluitvormingsproces." Of zoals Yukl (2006) het verwoordt: "Het gebruik van besluitvormingsprocedures die anderen in de gelegenheid stellen om invloed uit te oefenen op de beslissingen van de leider." Andere veel gebruikte synoniemen voor participatief leiderschapsgedrag zijn onder andere consultatie, gemeenschappelijke besluitvorming, decentralisatie, empowerment, democratisch management en het delen van macht. In navolging van Northouse (2007) wordt participatief leiderschapsgedrag hier gedefinieerd als "het uitnodigen van ondergeschikten om deel te nemen aan het besluitvormingsproces. Een participatieve leider consulteert teamleden, vraagt naar de ideeën en mening van anderen en integreert de suggesties van anderen in de besluitvorming" (p.130).

Intuïtief geniet participatief leiderschapsgedrag onder normale omstandigheden de voorkeur boven autocratisch leiderschapsgedrag en de veronderstelling is dat participatief leiderschapsgedrag tot meer tevredenheid en effectiviteit leidt dan autocratisch leiderschapsgedrag. Uit een meta-analyse van Wagner (1994) blijkt inderdaad dat participatie positief gerelateerd is aan tevredenheid en prestaties, maar het effect is dermate klein dat men vraagtekens kan plaatsen bij de praktische relevantie ervan. In veel situaties blijkt autocratisch leiderschapsgedrag nog steeds van betekenis (Bass & Bass, 2008). Bovendien kan een en dezelfde leider zowel participatief als autocratisch leiderschapsgedrag vertonen. De effectiviteit van autocratisch leiderschapsgedrag hangt af van de omstandigheden (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). "De frequentie van beide stijlen is eerder positief aan elkaar gerelateerd dan dat zij onafhankelijk van elkaar bestaan" (Bass & Bass, 2008, p.459).

Volgens Northouse (2007) is participatief leiderschapsgedrag gewenst in situaties waarin sprake is van een ambigue taakomschrijving.

Participatie kan dan bijdragen aan het verhelderen van de wijze waarop doelstellingen gerealiseerd dienen te worden. Het geeft inzicht in: wat leidt tot wat. Participatieve besluitvorming heeft een positief effect op de resultaten wanneer teamleden taakrelevante kennis tot hun beschikking hebben en ze toestemming krijgen om dit te delen en toe te passen (Latham, Winters, & Locke, 1994). Hoe meer een organisatie zich bewust is van de capaciteiten en kennis van anderen, hoe groter haar absorptievermogen – oftewel het vermogen om de waarde van nieuwe informatie te herkennen, deze informatie te integreren en toe te passen. Het absorptievermogen van een team is groter wanneer teamleden participeren in de besluitvorming (De Dreu & West, 2001). Participatie stimuleert de uitwisseling en integratie van informatie (Stasser & Titus, 1987), kan een bijdrage leveren aan de kwaliteit en acceptatie van en de tevredenheid over het besluit (De Dreu & West, 2001; Mumford & Gustafson, 1988) en draagt bij aan de ontwikkeling van de vaardigheden van degenen die participeren in de besluitvorming (Edmondson, 1999; Yukl, 2006). Participatief leiderschapsgedrag levert met name een positieve bijdrage wanneer teamleden behoefte hebben aan autonomie en controle (Northouse, 2007).

De effectiviteit van participatief leiderschapsgedrag is echter niet onomstotelijk bewezen (Yukl, 2006, p.88). Als er een verschil van inzicht bestaat over de aard van het probleem of wanneer ten aanzien van de uitkomsten andere prioriteiten worden gesteld, is het moeilijk om tot een kwalitatief goede beslissing te komen. Ook factoren als tijdsdruk, het aantal teamleden en formeel beleid kunnen het laten participeren van teamleden in praktisch opzicht minder wenselijk maken (Yukl, 2006). Onderzoek heeft aangetoond dat wanneer – zoals bij crises – de dreiging toeneemt, teamleden leiders zoeken die besluitvaardig zijn en de indruk geven ‘in control’ te zijn (Gladstein & Reilly, 1985; Isenberg, 1981) en die meer directief zijn tijdens crises (Dynes, 1983; Perrow, 1984). Langs dezelfde lijn hebben onderzoekers in zowel laboratorium (Mulder & Stermerding, 1963) als veldonderzoek (Mulder, Ritsema van Eck & De Jong, 1971) aangetoond dat onder extreme omstandigheden directieve, besluitvaardige en doelgerichte leiders effectiever

zijn. Ook Flanagan et al. toonden al in 1952 aan dat militaire leiders die voortvarend en besluitvaardig tot actie overgaan en een duidelijke koers uitzetten door volgers als meer effectief worden bestempeld. Participatief leiderschapsgedrag en crises lijken daarmee een minder gelukkige combinatie. Wanneer een crisis vraagt om een instantbeslissing en men niet op de situatie kan anticiperen, zal er weinig tijd zijn om leden uit het crisisteam uit te nodigen om te participeren. Het team moet snel reageren en heeft niet of nauwelijks tijd om kritisch, uitgebreid en diepgaand op de situatie te reflecteren (Vroom & Jago, 1988). Onder een dergelijke hoge (tijds)druk zou de crisis, wanneer de leider zich te eenzijdig participatief blijft opstellen, zich volgens het normatieve besluitvormingsmodel van kwaad tot erger kunnen ontwikkelen.

Situatiekenmerken en autocratisch en participatief leiderschap: de hypothesen

Conform het normatieve besluitvormingsmodel (Vroom & Jago, 1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973) doe ik hieronder voorspellingen over het leiderschapsgedrag van burgemeesters tijdens crises afhankelijk van de situationele variabiliteit ten aanzien van ambiguïteit, tijdsdruk en de mate van overeenstemming in het crisisteam. Deze contingentiefactoren komen in grote lijnen overeen met de drie dominante kenmerken van crises, namelijk: dreiging, tijdsdruk en onzekerheid (Helsloot, Martens, & Scholtens, 2010; Rosenthal, 2009; Yu, Sengul, & Lester, 2008).

Tijdsdruk, ambiguïteit en mate van overeenstemming in het crisisteam

Er zijn twee belangrijke redenen waarom besluiten veelal in teamverband worden genomen (Vroom & Jago, 1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973). Op de eerste plaats kan daarmee worden veiliggesteld dat ieders mening is gehoord en de (meeste) teamleden zich in het besluit kunnen vinden. Door het bouwen aan consensus vergroot men de kans dat teamleden het besluit sneller zullen accepteren. De tweede reden is gelegen in het feit dat teams over meer informatie

beschikken dan het individu en daarmee in staat zijn kwalitatief betere beslissingen te nemen.

De keuze om teamleden al dan niet te laten deelnemen in de besluitvorming, is volgens Vroom en Jago (1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973) afhankelijk van een aantal contingentiefactoren. Participatie is afhankelijk van de mate van *ambiguiteit* (de mate waarin het probleem gestructureerd is en de leider zelf voldoende relevante informatie tot zijn beschikking heeft om een kwalitatief goede beslissing te nemen) en de mate van *overeenstemming* binnen het team over de te varen koers. Of een leider dan moet of zal kiezen voor participatief of juist meer autocratisch leiderschapsgedrag, hangt mede af van de mate waarin er *tijdsdruk* ervaren wordt (Vroom & Jago, 1988; 2007).

Een probleem is overzichtelijk wanneer de huidige situatie, alternatieve inspanningen en doelstellingen, en de criteria op grond waarvan deze geëvalueerd dienen te worden voor teamleden helder zijn. Onbekendheid, onzekerheid, onvoldoende informatie en onverwachte ontwikkelingen dragen daarentegen bij aan de ongestructureerdheid van het probleem. Dergelijk ongestructureerde, ambigue situaties zijn gebaat bij een groepsproces dat een vrije en open uitwisseling van ideeën mogelijk maakt, waarmee de verkenning van alternatieve oplossingen gestimuleerd wordt. Een autocratische opstelling van de leider sluit daarop, om redenen die eerder vermeld zijn, minder goed aan (Vroom & Jago, 1988, p.123). Wanneer de crisissituatie complex, ongestructureerd en dus ambigu is en de leider over weinig kennis en informatie beschikt – en teamleden mogelijk wel die vereiste kennis, expertise en informatie hebben (een gemeentelijk beleidsteam bestaat zoals in hoofdstuk 1 aangegeven uit verschillende strategisch adviseurs die de burgemeester vanuit hun discipline adviseren) – dan dienen teamleden meer betrokken te worden om tot een juiste inschatting en beoordeling van de situatie te komen. Door de kennis en informatie van individuele teamleden te combineren is het mogelijk om verschillende alternatieven tegen elkaar af te wegen en tot creatieve oplossingen te komen.

Participatief leiderschapsgedrag lijkt onder dergelijke omstandigheden dan de gewenste strategie.

Sommige beslissingen vragen om snel denken en directe actie wanneer moet worden voorkomen dat een probleem zich ontwikkelt tot een (grotere) crisis. Tijdsdruk geeft aan dat een snelle reactie gewenst is en het aantal mogelijke responsen en alternatieve besluitvormingsprocedures beperkt zijn. Tijdsdruk heeft een beperkend effect op planning, coördinatie, besluitvorming en het benutten van middelen. Onder dergelijke omstandigheden is het lastig, zo niet onmogelijk, teamleden bij de besluitvorming te betrekken zonder kostbare tijd te verliezen en het risico te lopen dat het probleem zich van kwaad tot erger ontwikkelt.

In crisissituaties, waar sprake is van een hoge tijdsdruk, is het onwaarschijnlijk dat participatief leiderschapsgedrag gewenst is. Wanneer een leider advies moet inwinnen van beschikbare experts zal het verlangde leiderschapsgedrag eerder directief dan democratisch zijn (Flin, 1996; Vroom & Jago, 1988; 2007). Zo blijken marineofficieren meer macht uit te oefenen in crisissituaties en zich directiever, autocratischer en doelgerichter op te stellen (Mulder et al., 1971). Officieren die meer initiatief tonen en op een zelfverzekerde en besluitvaardige (en directieve) wijze invloed uitoefenen, blijken effectiever. Antonakis, Cianciolo en Sternberg (2004) bevestigen dit beeld door te stellen dat teamleden in een situatie met een hoge tijdsdruk minder worden betrokken bij het proces en de leider meer directief, autocratisch leiderschapsgedrag zal vertonen. Er wordt van de leider verwacht dat hij initiatief neemt bij het definiëren van het probleem, het team informeert over de ontstane situatie en de ontwikkelingen en het crisisteam stuurt in respons op de crisis. Het onder hoge tijdsdruk kiezen van een stijl die minder gericht is op overleg en het bereiken van overeenstemming wordt ondersteund door een studie van De Dreu (2003). Hieruit blijkt dat hoge tijdsdruk leidt tot een verminderde motivatie tot het systematisch verwerken van beschikbare informatie, dus het plegen van overleg.

In een studie onder managers bij een bank vonden Mulder, De Jong, Koppelaar en Verhage (1986) dat in crisissituaties medewerkers minder worden geconsulteerd dan onder normale omstandigheden. Effectieve managers blijken onder normale omstandigheden meer participatief leiderschapsgedrag te vertonen en in crisistijd juist minder. In crisissituaties waar sprake is van hoge tijdsdruk blijkt kortdaat, snel en doeltreffend handelen een vereiste. Deze behoefte aan richting is met name groot bij teams die snel en gecoördineerd moeten reageren op een crisis of noodsituatie waarop zij zich niet hebben kunnen voorbereiden. Het is voor een leider essentieel om een situatie snel en systematisch te analyseren, een goede reactie te organiseren, de acties van de teamleden te sturen, de teamleden op de hoogte te houden van de ontwikkelingen en aan te geven wat eraan wordt gedaan (Torrance, 1954; Yukl & Van Fleet, 1982). Als de beslistijd beperkt is, is een grondige en uitgebreide verwerking van de informatie minder wenselijk. Consistent hiermee hebben Vroom en zijn collega's overtuigend aangetoond dat bij hoge tijdsdruk, autocratisch leiderschapsgedrag (in tegenstelling tot participatief leiderschapsgedrag) de optimale strategie is voor besluitvorming (Vroom & Jago, 1988; 2007; Vroom & Yetton, 1973).

Indien burgemeesters zich in hun leiderschapsgedrag laten leiden door het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom et al. (1988), dan leidt dat tot de volgende voorspellingen.

HYPOTHESE 1

Burgemeesters prefereren tijdens crises autocratisch leiderschapsgedrag boven participatief leiderschapsgedrag wanneer er sprake is van (1a) hoge tijdsdruk, (1b) weinig ambiguïteit en (1c) een hoge mate van overeenstemming in het crisisteam.

HYPOTHESE 2

Burgemeesters prefereren tijdens crises participatief leiderschapsgedrag boven autocratisch leiderschapsgedrag wanneer er sprake is van (2a) veel ambiguïteit en (2b) weinig overeenstemming in het crisisteam, doch alleen wanneer (2c) de tijdsdruk laag is.

Transformationeel leiderschapsgedrag

De leiderschapsliteratuur wordt de laatste drie decennia gedomineerd door charismatisch, transformationeel, visionair of inspirerend leiderschap (Judge & Piccolo, 2004; Shamir, House, & Arthur, 1993). Deze vormen van leiderschap worden vaak omschreven als de nieuwe leiderschapsbenadering die goed aansluit bij de dynamische, politieke en sociologische omgeving waarin we nu leven (Williams et al., 2009, p.71). De meest onderzochte theorie rondom charismatisch en transformationeel leiderschap is die van Bass (1985; 2008). De termen transformationeel en charismatisch leiderschap vertonen veel overeenkomsten (Judge & Piccolo, 2004) en worden in de onderzoeksliteratuur regelmatig uitwisselbaar toegepast (Rowold & Heinitz, 2007). In lijn met de recente onderzoeksliteratuur hanteer ik in dit proefschrift de term transformationeel leiderschap.

Veel onderzoekers die zich in hun werk richten op transformationeel leiderschap, benadrukken dat crisis een inherent onderdeel is van transformationeel leiderschap (Bryman, 1992; Halverson, Murphy, & Riggio, 2004; Pillai & Meindl, 1998). Crises kenmerken zich vaak door ambiguïteit, verwarring en speculatie, conflicterende belangen, onzekerheid en tijdsdruk, hetgeen een leider de mogelijkheid verschaft transformationeel gedrag te vertonen (Shamir & Howell, 1999). Het ontbreken van kaders en richtlijnen zorgt voor weinig houvast en biedt de leider de kans om innovatief te zijn, af te wijken van de status quo en oplossingen te bedenken. Onder dergelijke omstandigheden is het voor transformationele leiders makkelijker instemming te verkrijgen voor hun visie (Waldman, Ramirez, House, & Puranam, 2001) en de inspanning van volgers te mobiliseren. Het geeft hun de gelegenheid de situatie te duiden en betekenis te geven, en volgers perspectief te bieden in een ogenschijnlijk uitzichtloze situatie (Boin et al., 2005).

Transformationeel leiderschap schept bij volgers een gevoel van vertrouwen, bewondering, loyaliteit en respect en motiveert hen om meer te doen dan ze zich hadden voorgenomen (Yukl, 2006). Volgens

Bass (1985) worden volgers gemotiveerd en getransformeerd door hen bewust te maken van het belang van de uitkomsten van de taak, het eigenbelang ondergeschikt te maken aan het organisatiebelang en *higher-order* behoeften te activeren (Yukl, 2006). Een transformationele leider formuleert een gedeelde toekomstvisie, zorgt voor intellectuele uitdaging, (h)erkent individuele verschillen, ondersteunt personen en stelt hoge eisen (Kirkman et al., 2009). Een transformationele leider verandert de status quo door betekenis te geven aan de taak, waarmee de inzet van volgers wordt gemobiliseerd, om vervolgens snel en effectief op de eisen van de omgeving te kunnen inspelen (Bass, 1985; Pawar & Eastman, 1997; Waldman et al., 2001).

Volgens Bass en Avolio (1993) manifesteren transformationele leiders zich eerder in organisaties die worden geconfronteerd met snel veranderende technologieën en markten dan in organisaties die opereren onder routinematige en stabiele omstandigheden. Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat transformationeel leiderschapsgedrag effectiever is onder veranderende en dynamische omstandigheden en in crisissituaties dan onder normale, stabiele omstandigheden. Waldman et al. (2001) hebben bijvoorbeeld een relatie gevonden tussen het charisma van de bestuurder en de financiële prestaties van de onderneming wanneer sprake was van een onzekere en veranderende omgeving. Ook De Hoogh et al. (2004) hebben in hun onderzoek aangetoond dat de relatie tussen charismatisch leiderschap en een positieve werkinstelling onder medewerkers sterker is onder onzekere en onvoorspelbare dan onder normale omstandigheden. In 2005 hebben De Hoogh et al. bovendien laten zien dat transformationeel leiderschap vooral positief samenhangt met de effectiviteit van de leider onder dynamische omstandigheden. House, Spangler en Woycke (1991) en Pillai (1996) vonden in hun onderzoek een directe relatie tussen transformationeel leiderschap en crises.

Verschillende onderzoekers stellen dus dat situatievariabelen de kans op transformationeel leiderschapsgedrag vergroten en het effect op

volgers modereert. Shamir et al. (1999) onderscheiden verschillende eigenschappen van de omgeving die meer of minder bevorderlijk zijn voor het ontstaan van transformationeel leiderschap. Een eigenschap die relevant is voor deze studie betreft, zoals Mischel (1977) het noemt, 'zwakke' situaties die gekenmerkt worden door ambiguïteit en crisis. Een crisis kan de relatie tussen leiders en volgers significant beïnvloeden (Blight, Kohles, & Meindl, 2004; Pillai & Meindl, 1998). Crises ontwikkelen zich non-lineair en onvoorspelbaar en veroorzaken bijna per definitie de perceptie van dreiging, onzekerheid, ambiguïteit en tijdsdruk (Helsloot et al., 2010; Pearson & Clair, 1998; Rosenthal, 2009; Yu, Sengul, & Lester, 2008) en in navolging daarvan veronderstellen verschillende onderzoekers dat deze percepties gepaard gaan met een sterkere waardering voor sterke, besluitvaardige leiders - vaak geassocieerd met transformationeel leiderschap (De Hoogh et al., 2004; De Hoogh et al., 2005; Pillai & Meindl, 1998; Waldman et al., 2001; Yukl, 2006). Volgens Shamir et al. (1999) zijn volgers vatbaar voor - snakken zij zelfs naar - de invloed van een leider die over veel zelfvertrouwen beschikt, betekenis geeft aan de (crisis)situatie en perspectief - een uitweg - biedt voor het oplossen voor de ervaren angst (p.260). Volgens Blight, Kohles en Pillai (2005) wordt het ontstaan en de invloed van transformationeel leiderschapsgedrag mogelijk door de ambiguïteit die volgers in ongestructureerde situaties ervaren, gekoppeld aan een sterke behoefte aan duidelijke instructies die het eigen gedrag sturen. In navolging van het voorgaande is de verwachting dat een crisis een burgemeester - als opperbevelhebber in de crisisorganisatie en boegbeeld van de gemeente - de mogelijkheid geeft om met een aantrekkelijke visie te komen en betekenis te geven aan de situatie. Bovendien biedt een crisis de burgemeester meer ruimte en mogelijkheden voor inspirerend, dus transformationeel leiderschapsgedrag (Shamir et al., 1999). De verwachting is dat in crisissituaties gekenmerkt door hoge tijdsdruk, veel ambiguïteit en weinig overeenstemming in het crisisteam een burgemeester de noodzaak zal voelen transformationeel leiderschapsgedrag te vertonen. Kortom:

HYPOTHESE 3

Burgemeesters kiezen tijdens crises voor transformationeel leiderschapsgedrag wanneer er sprake is van (3a) hoge tijdsdruk, (3b) ambiguïteit en (3c) weinig overeenstemming in het crisisteam.

Ethisch leiderschapsgedrag

De laatste jaren is de belangstelling voor ethisch leiderschap enorm toegenomen, niet in het laatste geval door misstanden op dit vlak. Er gaat bijna geen dag voorbij of de media maken melding van een incident van onethisch leiderschapsgedrag. Met name de bankensector, maar ook de zorg en de overheid halen regelmatig de voorpagina's. Zo protesteerde de Occupy-beweging enkele jaren terug wereldwijd tegen de hebzucht van Wall Street en andere grote financiële instellingen. De hebzucht en het niet ethisch handelen in de financiële sector beschouwden zij als één van de belangrijkste oorzaken van de financiële crisis waarin de wereld in 2008 terecht was gekomen. Argumenten die daarbij de boventoon voerden, waren veelal te herleiden tot kernbegrippen als integriteit, transparantie, rechtvaardigheid en ethisch leiderschapsgedrag van bestuurders.

Ook de integriteit van het openbaar bestuur wordt in de media met enige regelmaat aan de kaak gesteld. Te denken valt aan het vertrek van personen als gevolg van bepaald declaratiegedrag, een onjuiste belastingaangifte of laakbaar aanbestedingsbeleid. Zo verdacht het Openbaar Ministerie bijvoorbeeld de Roermondse wethouder Jos van Rey van ambtelijke corruptie en het lekken van vertrouwelijke informatie naar kandidaten in de benoemingsprocedure voor een nieuwe burgemeester. Discussies over integriteit zijn niet alleen nadelig voor de personen in kwestie, maar kunnen ook het imago van de betrokken gemeente schaden en afbreuk doen aan het vertrouwen van mensen in de overheid. Met de herziening van de Gemeentewet (Artikel 170, lid 2) heeft de burgemeester de

expliciete verantwoordelijkheid om de bestuurlijke integriteit binnen de gemeente te bevorderen.

Bij crisismanagement kan het gaan om vraagstukken van leven en dood en om beslissingen waarbij grote belangen een rol spelen en cruciale afwegingen moeten worden gemaakt. Beslissingen tijdens crises kunnen leiden tot nieuwe slachtoffers. Bijvoorbeeld wanneer wordt besloten een gegijzelde trein te laten invallen door een bijzondere bijstandseenheid. Of als gevolg van de beslissing een bepaald gebied niet te ontruimen ondanks het risico van aardbevingen. Dergelijke beslissingen leggen ethische dilemma's bloot. Elke besluitvormer zal hier individueel een eigen afweging in maken mede afhankelijk van de eigen achtergrond en overtuiging (Rosenthal & Boin, 1998). De groeiende interesse in en het belang van ethische besluitvorming en leiderschap, heeft in toenemende mate geleid tot onderzoek hiernaar (Dadhich & Bhal, 2008; De Hoogh & Den Hartog, 2008; Den Hartog & De Hoogh, 2011; Brown, Treviño, & Harrison, 2005; Treviño, Brown, & Hartman, 2003; Zhang, Walumbwa, Aryee, & Chen, 2013). Recent onderzoek naar ethisch gedrag in het algemeen heeft aangetoond dat we minder geneigd zijn ons ethisch te gedragen als we onder druk staan (Kouchaki & Desai, 2014). De kans op onethisch gedrag neemt bovendien toe wanneer prestatiedoelen onrealistisch moeilijk zijn en er veel druk staat op de productiviteit (of in extreme mate waarde wordt gehecht aan het einddoel) (Yukl, 2013). Een dynamische, onzekere omgeving en het ontbreken van sterke overheidsregulering kunnen een risicovolle besluitvorming en illegale activiteiten in de hand werken. Het is goed denkbaar dat in situaties waar de morele intensiteit van ethische beslissingen hoog is (zoals bij crises), leiders de gelegenheid krijgen om ethisch leiderschapsgedrag te tonen (of juist niet te tonen) (Brown, Treviño, & Harrison, 2005). Het ongereguleerde en onvoorspelbare karakter van crises vergroot de kans dat onder druk van de gebeurtenissen regels niet worden nageleefd, voorschriften worden genegeerd en bevoegdheden worden overschreden. Procedures kunnen tijdelijk opzijgeschoven worden, onder het mom van 'nood breekt wet'

(Rosenthal, Boin, Kleiboer & Otten, 1998). Ethisch gedrag is tijdens crises erg belangrijk, maar lijkt met name dan erg moeilijk.

In crisissituaties gaat het om noodzakelijk overheidsoptreden en de verwachting is dat de overheid resoluut, snel en integer optreedt. Met name in situaties waar taken onduidelijk gedefinieerd zijn en een algemene standaard voor hoe te handelen ontbreekt (zoals veelal bij crises het geval is), lijkt een 'ethische roadmap' van de leider belangrijk. De ethische component van crisisbesluitvorming bestaat volgens Magers (2007) uit drie onderdelen: is het plan (1) *moreel* acceptabel, (2) *ethisch* verdedigbaar en (3) *legaal*? De ethische component heeft betrekking op het proces waarbij het crisisteam de noodzaak tot actie evalueert en tevens beziet of het in overeenstemming is met de procedures, draaiboeken en huidige praktijk van crisismanagement. Wanneer een actie afwijkt van het algemeen aanvaarde crisismanagementbeleid, dan dient een leider (de burgemeester) de noodzaak van de actie - met de afwijkende criteria als uitgangspunt - kritisch tegen het licht te houden. In geval van conflicterende oplossingen is dit af te handelen door open en eerlijke communicatie en discussie tussen de leider en de crisisteamleden (Magers, 2007).

Brown et al. (2005, p.120) definiëren ethisch leiderschap als "het vertonen van normatief gewenst gedrag door middel van persoonlijke acties en interpersoonlijke relaties en het promoten van dit gedrag bij volgers door middel van tweezijdige communicatie, bekrachtiging en besluitvorming". Daarbij is onderscheid te maken tussen moraliteit en rechtvaardigheid, duidelijkheid over de rol en het delen van macht (De Hoogh et al., 2008). Op basis van deze definitie en in lijn met eerder onderzoek (o.a. Treviño et al., 2003) omschrijven Brown et al. (2005) en De Hoogh et al. (2008) ethische leiders als eerlijk, geloofwaardig, rechtvaardig en zorgzaam. Dergelijke leiders zijn principieel en eerlijk in hun keuzes en structureren de werkomgeving op basis van deze uitgangspunten. In lijn met het onderzoek van Brown et al. en De Hoogh et al. wordt eerlijk en moreel leiderschapsgedrag hier gezien als de essentie van ethisch leiderschap; ethisch leiderschap is

de zorg voor moraliteit en rechtvaardigheid. Ethische leiders zetten de standaard, belonen ethisch gedrag, treden disciplinair op naar diegenen die zich niet houden aan de ethische richtlijnen en dragen indirect bij aan het leerproces.

Besluitvorming tijdens crises doet zich, zoals eerder aangegeven, vaak voor in de vorm van duivelse dilemma's (bijvoorbeeld op het vlak van schaarste, moreel of ethisch conflict, kiezen uit twee kwaden, de zekerheid dat voorzorgsmaatregelen overlast zullen veroorzaken versus een kleine kans dat ze echt nodig blijken te zijn, belangen- tegenstellingen, informatietekort, kosten van maatregelen, et cetera). Kenmerkend van dergelijke dilemma's is dat er niet op voorhand een beste oplossing aan te reiken is. Beslissingen over dilemma's veronderstellen een zorgvuldig besluitvormingsproces, terwijl er sprake is van urgentie, tijdsdruk en ambiguïteit. Daarbij weet men dat het uiteindelijke besluit onder het vergrootglas van de omgeving komt te liggen en dat men zich als leider, als burgemeester, op enig moment moet kunnen verantwoorden. Bij dilemma's is vaak niet primair de inhoud van belang, maar vooral ook de wijze waarop ermee wordt omgegaan (Van Duin, Tops, Wijkhuijs, Adang & Kop, 2012).

In dit proefschrift onderzoek ik de relatie tussen de verschillende situatiekenmerken en ethisch leiderschapsgedrag van de burgemeester. Op basis van het voorgaande is de verwachting dat wanneer er meer tijdsdruk op de situatie komt te staan en in een *split second* een beslissing genomen moet worden, een burgemeester zich minder laat leiden door de vraag of iets wel of niet ethisch te verantwoorden is. Dit onder het mom van 'het doel heiligt de middelen' (Kouchaki & Desai, 2014). Bij toenemende tijdsdruk neemt bij burgemeesters de intentie om ethisch leiderschapsgedrag te vertonen af. Bij veel ambiguïteit en weinig overeenstemming in het crisisteam zal een burgemeester meer het overleg zoeken en (mede) vanuit zijn waarden, normen en overtuigingen de koers bepalen en teamleden op één lijn proberen te krijgen.

HYPOTHESE 4

Burgemeesters kiezen tijdens crises voor ethisch leiderschaps-gedrag wanneer er sprake is van (4a) weinig tijdsdruk, (4b) veel ambiguïteit en (4c) weinig overeenstemming in het crisisteam.

Methode van onderzoek

De steekproef

Genoemde verwachtingen zijn getoetst met behulp van gegevens verzameld onder burgemeesters in Nederland. Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters organiseert sinds 1982 jaarlijks voor zijn leden een conferentie in Lochem, de zogenaamde Lochemconferenties voor burgemeesters. Ruim 50% van de burgemeesters in Nederland bezoekt ieder jaar deze conferentie. De data-verzameling heeft plaatsgevonden tijdens de Lochemconferenties van 2009, die bestond uit zes bijeenkomsten van telkens 40 burgemeesters verspreid over een tijdsbestek van zeven weken.

Een week voor iedere bijeenkomst werden steeds de 40 burgemeesters per e-mail uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. In deze mail werd verwezen naar een link waarin een crisisscenario met bijbehorende vragenlijst als 'huiswerkopdracht' voor de Lochemconferenties aan de burgemeester werd aangeboden. Het onderzoek bestond uit het beoordelen van een korte, op papier beschreven crisissituatie (zie Figuur 3.1 en Bijlage 1 voor een overzicht van alle uitgewerkte scenario's). De crisissituatie is, in lijn met de theorie van Vroom en Jago (1988), gemanipuleerd op een drietal situationele kenmerken: aan/afwezigheid van tijdsdruk (*tijdsdruk*), aan/afwezigheid van overeenstemming in het crisisteam (*overeenstemming*) en aan/afwezigheid van relevante informatie voor het nemen van een beslissing (*ambiguïteit*). Hierdoor ontstonden acht verschillende situaties, A1 tot en met A8. (Figuur 3.1 toont het crisis-scenario met de manipulatie voor tijdsdruk; Tabel 3.1 beschrijft ook de overige manipulaties en in Bijlage 1 zijn alle acht scenario's,

inclusief de manipulaties uitgewerkt). De 240 burgemeesters zijn *at random* aan de condities van een 2 x 2 x 2 factorontwerp toegewezen, te weten tijdsdruk (hoog versus laag), overeenstemming (hoog versus laag) en de mate van ambiguïteit (hoog versus laag). De afhankelijke variabelen zijn de vier leiderschapsgedragingen (autocratisch, participatief, transformationeel en ethisch) en de manipulatiechecks.

Casus: Dioxinevergiftiging

Het is vandaag donderdag 13 augustus 2009, 13.37 uur. U bent burgemeester van Burgdam. Drie dagen geleden (maandag 10 augustus) is bij Burgdam een schip uitgebrand. Vanwege de ernstige rookontwikkeling en het mogelijke gevaar van vrijkomende gevaarlijke stoffen, zijn de omwonenden afgelopen maandag direct geëvacueerd. Metingen wezen uit dat de vrijgekomen stoffen niet gevaarlijk waren en in de loop van de maandagavond zijn de bewoners dan ook weer teruggekeerd naar hun huizen. Vanmorgen hebt u een bericht van het RIVM ontvangen en er blijkt bij nader inzien toch gevaar te zijn voor de volksgezondheid. Naar nu blijkt, is op het schip dioxine vrijgekomen. Het is nog niet bekend waarom deze concentraties niet eerder zijn gemeten. De dioxine is neergeslagen in de omgeving van Burgdam. Dit is een landelijk gebied waar weinig mensen wonen, maar waar veel melkkoeien grazen. De afgelopen dagen hebben de koeien gewoon op het weiland gelopen. Inmiddels is de melk die deze koeien hebben gegeven, ook 'gewoon' gebruikt in de melkverwerking. De boeren uit deze omgeving leveren hun melk aan MelkUnie. MelkUnie heeft in een eerste reactie aangegeven dat zij voorlopig geen melk van de boeren – in en rondom Burgdam – afneemt.

Hoge tijdsdruk (versie A1)

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en zijn onderweg naar het gemeentehuis om verhaal te halen. De vertegenwoordiger van de boeren **eist per direct een**

overleg met u. De korpschef van politie geeft aan dat op het dorpsplein ongeruste boeren slaags zijn geraakt met de politie en dat **de situatie escaleert**. Dit wordt vanuit verschillende bronnen bevestigd. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en men zit in het team op één lijn wat betreft de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en **over 10 minuten moet u een reactie geven** in de live-uitzending.

Lage tijdsdruk (versie A5)

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en zijn onderweg naar het gemeentehuis om daarover duidelijkheid te krijgen. De vertegenwoordiger van de boeren **wil graag in de loop van de dag een gesprek** met u. De korpschef van politie geeft aan dat op het dorpsplein ongeruste boeren slaags zijn geraakt met de politie, maar dat **van verdere escalatie geen sprake** is. Dit wordt vanuit verschillende bronnen bevestigd. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en men zit in het team op één lijn wat betreft de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en willen **over een aantal uur van u een reactie** in de live-uitzending. Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

Figuur 3.1 Uitwerking crisisscenario voor de manipulatie tijdsdruk.

In totaal hebben 190 burgemeesters meegedaan aan het onderzoek. Figuur 3.2 geeft de spreiding weer van de deelnemende burgemeesters, Tabel 3.2. de respons per scenarioversie. Van de 240 verstuurde vragenlijsten zijn 190 vragenlijsten ingevuld geretourneerd oftewel een respons van 79.2%. Ten opzichte van de totale burgemeesterspopulatie in Nederland is de respons 43.1% (op het moment van de dataverzameling telde Nederland 441 burgemeesters) – vrij hoog, wetende dat bij veldonderzoeken in organisaties de respons vaak niet hoger ligt dan 50%. Daarbij moet rekening worden gehouden

met het feit dat het gaat om de hoogste bestuurder van de gemeentelijke organisatie, een doelgroep die vrij lastig te benaderen is en over het algemeen weinig tijd heeft.



Figuur 3.2 Overzicht van de deelnemende burgemeesters verspreid over Nederland ($N = 190$).

De leeftijd van de respondenten varieerde van 37 tot 65 jaar ($M = 54.6$, $SD = 6.3$). 77.9% van de steekproef is mannelijk en voor 47.3% van de steekproef geldt een universitaire opleiding als de hoogst genoten opleiding. Voor 41.1% is dat een hogere beroepsopleiding, voor 5.3% een middelbare beroepsopleiding en voor 5.9% voortgezet onderwijs. De respondenten hebben gemiddeld 9.6 jaar ervaring als burgemeester ($M = 9.58$, $SD = 7.8$).

Meetinstrumenten

Zoals aangegeven, bestond het onderzoek uit het beoordelen van een crisisscenario en het invullen van een vragenlijst. Het

Tabel 3.1 Manipulaties voor tijdsdruk, ambiguïteit en overeenstemming.

	Hoog	Laag
Tijdsdruk	De vertegenwoordiger eist per direct een overleg met u. Ongeruste boeren zijn slaags geraakt met de politie en de situatie escaleert. NOS en RTL willen over 10 minuten een reactie van u in de live-uitzending.	De vertegenwoordiger wil graag in de loop van de dag een gesprek met u. Van verdere escalatie is geen sprake. NOS en RTL willen over een aantal uur van u een reactie in de live-uitzending.
Overeenstemming	Men zit in het team op één lijn wat betreft de te volgen strategie.	In het team is men verdeeld over de te volgen strategie.
Ambiguïteit	Dit is niet bevestigd door de korpschef van politie of andere bronnen.	De korpschef van politie geeft aan dat... Dit wordt vanuit verschillende bronnen bevestigd.

Tabel 3.2 Respons per gemanipuleerd scenario N = 190.

Tijdsdruk Hoog				Tijdsdruk Laag			
Overeenstemming Hoog		Overeenstemming Laag		Overeenstemming Hoog		Overeenstemming Laag	
Ambiguïteit Hoog	Ambiguïteit Laag	Ambiguïteit Hoog	Ambiguïteit Laag	Ambiguïteit Hoog	Ambiguïteit Laag	Ambiguïteit Hoog	Ambiguïteit Laag
A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
N = 34	N = 31	N = 29	N = 29	N = 15	N = 16	N = 19	N = 17

crisisscenario is speciaal voor dit onderzoek ontwikkeld en betreft een fictief crisisscenario zoals zich dit in de praktijk van burgemeesters zou kunnen voordoen. Het scenario is gemanipuleerd op de drie situationele kenmerken: tijdsdruk, ambiguïteit en overeenstemming.

Tabel 3.3 Percentage grootte deelnemende gemeenten in aantallen inwoners.

Gemeentegrootte Percentage

Minder dan 10.000	10.6
10.001 - 20.000	33.9
20.001 - 40.000	38.1
40.001 - 60.000	8.5
60.001 - 80.000	3.7
80.001 - 100.000	2.1
100.001 - 150.000	2.1
Meer dan 150.000	1.1

Alvorens het crisisscenario aan burgemeesters voor te leggen, is het realiteitsgehalte – de inhoud van de casuïstiek – aan een expertpanel uit het veiligheidsdomein voorgelegd. Dit panel bestond uit de directeur, de coördinator crisisbeheersing en een medewerker crisisbeheersing van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, de directeur van het COT Instituut

voor Veiligheids- en Crisismanagement, twee adviseurs Veiligheid en Crisismanagement van adviesbureau Berenschot en de lector Crisisbeheersing van het Instituut Fysieke Veiligheid. Op basis van hun commentaar is een aantal zaken aangepast. Tijdens de daadwerkelijke toetsing van de vraagstellingen waarbij de burgemeesters werd gevraagd het crisisscenario te beoordelen, zijn controlevragen gesteld om de manipulaties te verifiëren. Bijvoorbeeld: als het een situatie met hoge of juist geringe tijdsdruk betreft, herkent de burgemeester deze dan ook als zodanig; als het om een situatie met veel overeenstemming situatie gaat, herkent de burgemeester die dan ook als zodanig, etc.

Na het lezen van het crisisscenario krijgt elke burgemeester de volgende vraag voorgelegd: “Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?” Daarna kon de burgemeester in de vragenlijst aangeven in welke mate welke leiderschapstijl voor hem in het crisisscenario kenmerkend is.

Om het leiderschapsgedrag van de burgemeester te omschrijven, zijn vier verschillende leiderschapsschalen gehanteerd: participatief, autocratisch, transformationeel en ethisch. De leiderschapsgedragingen zijn de afhankelijke variabelen. Bij het opstellen van de vragenlijst

is zo veel mogelijk gebruikgemaakt van bestaande leiderschaps-gedragsschalen. Elke leiderschapsgedragsschaal wordt gemeten met behulp van vier items, waarbij elk item gescoord kon worden op een zevenpuntsschaal (waarbij 1 = helemaal niet van toepassing en 7 = helemaal wel van toepassing). Een overzicht van de in de vragenlijst gehanteerde variabelen is te vinden in Bijlage 2.

Volgens Nunnally en Bernstein (1994) is een Cronbach's alpha van tenminste .70 vereist voor goede betrouwbaarheid (zie Tabel 3.4 voor een overzicht van de betrouwbaarheden van de vier leiderschaps-gedragsschalen). De betrouwbaarheid kan voor de eerste twee schalen als matig tot redelijk worden beoordeeld en voor de laatste twee voldoende tot goed. Vanwege de lage betrouwbaarheid zijn er aanvullende multivariate analyses op itemniveau gedaan.

Autocratisch leiderschapsgedrag. De vier items die autocratisch leiderschapsgedrag meten, zijn afkomstig uit de vragenlijst Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO, De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2004; De Hoogh & Den Hartog, 2009). Een voorbeeld van een item van autocratisch leiderschapsgedrag is: "Ik ben de baas en geef de bevelen". De Cronbach's alpha voor deze schaal is .63.

Participatief leiderschapsgedrag. De vier items voor participatief leiderschapsgedrag zijn afkomstig van de Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire (MCLQ; Hanges & Dickson, 2004). Een voorbeeld van een item van participatief leiderschapsgedrag is "Ik vraag de leden van het beleidsteam om advies aangaande de te volgen strategie". De Cronbach's alpha voor deze schaal is .58.

Transformationeel leiderschapsgedrag. De vier items die transformationeel leiderschapsgedrag meten, zijn eveneens afkomstig uit de CLIO (De Hoogh et al., 2004; De Hoogh et al., 2009). Een voorbeeld van een item van transformationeel leiderschapsgedrag is: "Ik laat zien overtuigd te zijn van mijn idealen, opvattingen en waarden". De Cronbach's alpha voor deze schaal is .70.

Ethisch leiderschapsgedrag. De vier items die ethisch leiderschapsgedrag meten, zijn gebaseerd op De Hoogh et al. (2008) en Brown et al. (2005). Een voorbeeld van een item van ethisch leiderschapsgedrag is: "Ik zorg ervoor dat mijn daden ethisch verantwoord zijn". De Cronbach's alpha voor deze schaal is .81.

Om te controleren of autocratisch, participatief, transformationeel en ethisch leiderschapsgedrag verschillende constructen zijn, is een confirmatieve factoranalyse (CFI) uitgevoerd voor alle items van de vier schalen. Hoewel het geen gouden regel is, worden CFI-waarden groter dan .95, SRMR-waarden kleiner dan .09 en RMSEA-waarden kleiner dan .06 als goed gezien (Chen et al., 2008; Hu & Bentler, 1999; Marsh, Hau, & Wen, 2004). We hebben een vier-factor oplossing gevonden, die correspondeert met de vier leiderschapsschalen, χ^2 vier-factoren model (98, $N = 190$) = 191.11, $p = .00$, NNFI = .94, CFI = .95, RMSEA = .07, SRMR=.06). De RMSEA-waarde van een vier factoren oplossing van .07 ligt weliswaar iets hoger dan de gewenste .06, maar vanwege het feit dat deze index afhankelijk is van de steekproefgrootte en de overige toetsingscriteria een goede indicatie geven, volg ik het advies niet te vertrouwen op slechts één toetsingscriterium en beschouw ik de gebruikte meetinstrumenten (de vier leiderschapsschalen) als acceptabel (Barrett, 2007; Chen et al., 2008; Hu & Bentler, 1999; Marsh et al., 2004).

Resultaten

Beschrijvende statistieken en behandeling van de data

Controle van de manipulaties

Om het crisisscenario als experiment te kunnen gebruiken, is het essentieel dat de onderzoeksgroep de aangebrachte manipulaties ook als zodanig herkent. Om de manipulaties te toetsen, is gebruik gemaakt van een 2x2x2 multivariate variantieanalyse (MANOVA) met tijdsdruk, overeenstemming en ambiguïteit als onafhankelijke variabelen en de drie vragen ter controle van de manipulaties als

afhankelijke variabelen. De resultaten laten zien dat de manipulaties voor tijdsdruk, acceptatie en kwaliteit geslaagd zijn. Er is een effect gevonden voor tijdsdruk, $F(1, 180) = 6.38, p=.01, \eta^2 =.03$. Burgemeesters in omstandigheden met een hoge tijdsdruk rapporteren meer tijdsdruk ($M = 5.29, SD = .11$) dan burgemeesters in omstandigheden met een lage tijdsdruk ($M = 4.80, SD = .16$). Ook is er een effect gevonden voor overeenstemming, $F(1, 180) = 56.54, p=.00, \eta^2 =.24$. Burgemeesters die te maken hebben met veel overeenstemming rapporteren ook meer overeenstemming in het crisisteam ($M = 5.50, SD = .17$) dan burgemeesters die weinig overeenstemming ervaren ($M = 3.72, SD = .17$). Tot slot is er ook een effect gevonden voor ambiguïteit, $F(1, 180) = 5.94, p=.02, \eta^2 =.03$. Burgemeesters in een situatie met weinig ambiguïteit rapporteren meer dat er voldoende relevante informatie aanwezig is ($M = 4.55, SD = .15$) dan burgemeesters in een situatie met veel ambiguïteit ($M = 4.04, SD = .15$).

Toetsing van de afhankelijke variabelen

In Tabel 3.4 worden de gemiddelden, standaarddeviaties en Pearson-correlaties tussen de verschillende variabelen uit dit onderzoek gepresenteerd. Om de hypothesen te toetsen is gebruikgemaakt van een 2x2x2-variantieanalyse (ANOVA). Zie hiervoor Tabel 3.5.

Tabel 3.4 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties voor de vier leiderschapsvariabelen.

Variabele	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4
Autocratisch leiderschap	5.42	.89	(.63)			
Participatief leiderschap	6.01	.72	.36**	(.58)		
Transformationeel leiderschap	6.05	.69	.50**	.54**	(.70)	
Ethisch leiderschap	5.91	.86	.37**	.46**	.62**	(.81)

** $p<.01$ (2-zijdig). $N = 190$

Autocratisch leiderschapsgedrag

Het onderzoek laat zien dat, anders dan het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom en Jago (1988; 2007) voorschrijft, de situatietekenen tijdsdruk, overeenstemming en ambiguïteit niet gerelateerd zijn aan de intentie van burgemeesters tot autocratisch leiderschapsgedrag. Volgens Vroom en Jago dienen burgemeesters onder hoge tijdsdruk, bij een hoge mate van overeenstemming in het crisisteam en een lage mate van ambiguïteit te kiezen voor autocratisch leiderschapsgedrag (Hypothese 1a, 1b en 1c). Voor deze hypothesen werd geen ondersteuning gevonden. Er is voor autocratisch leiderschapsgedrag en tijdsdruk geen significant effect aangetroffen, $F(1, 181) = 1.19, p = .28$. Burgemeesters kiezen bij hoge tijdsdruk ($M = 5.36, SD = .90$) even vaak voor autocratisch leiderschapsgedrag als bij lage tijdsdruk ($M = 5.51, SD = .88$). Ook voor autocratisch leiderschapsgedrag en de mate van overeenstemming in het crisisteam is geen significant effect gevonden, $F(1, 181) = .46, p = .50$. Burgemeesters kiezen bij een hoge mate van overeenstemming in het team ($M = 5.38, SD = .92$) even vaak voor autocratisch leiderschapsgedrag als bij weinig overeenstemming in het team ($M = 5.45, SD = .86$). Tot slot is ook dat voor autocratisch leiderschapsgedrag en de mate van ambiguïteit in het crisisteam geen significant effect gevonden, $F(1, 181) = .24, p = .62$. Burgemeesters kiezen bij veel ambiguïteit in het crisisteam ($M = 5.47, SD = .89$) even vaak voor autocratisch leiderschapsgedrag als bij weinig ambiguïteit in het team ($M = 5.36, SD = .90$). Burgemeesters lijken zich voor wat betreft de keuze voor autocratisch leiderschapsgedrag niet te laten leiden door de situatietekenen die het normatieve besluitvormingsmodel voorschrijft. Hypothese 1a, 1b en 1c zijn hiermee verworpen.

Participatief leiderschapsgedrag

Er is geen verband gevonden tussen de verschillende situatietekenen en participatief leiderschapsgedrag. Volgens het normatieve besluitvormingsmodel (Vroom et al., 1988; 2007) dienen burgemeesters bij lage tijdsdruk, weinig overeenstemming in het crisisteam en een hoge mate van ambiguïteit te kiezen voor participatief

leiderschapsgedrag (Hypothese 2a, 2b en 2c). Er is voor participatief leiderschapsgedrag en tijdsdruk geen significant effect gevonden, $F(1, 180) = .92, p = .34$. Burgemeesters kiezen bij hoge tijdsdruk ($M = 5.98, SD = .70$) even vaak voor participatief leiderschapsgedrag als bij lage tijdsdruk ($M = 6.08, SD = .75$). Ook voor participatief leiderschapsgedrag en de mate van overeenstemming in het crisisteam is geen significant effect aangetroffen, $F(1, 180) = .23, p = .63$. Burgemeesters kiezen bij een hoge mate van overeenstemming in het team ($M = 6.03, SD = .63$) even vaak voor participatief leiderschapsgedrag als bij weinig overeenstemming in het crisisteam ($M = 5.99, SD = .80$). Voor participatief leiderschapsgedrag en de mate van ambiguïteit in het crisisteam is eveneens geen significant effect gevonden, $F(1, 180) = .68, p = .41$. Burgemeesters kiezen bij een hoge mate van ambiguïteit in het crisisteam ($M = 5.97, SD = .80$) even vaak voor participatief leiderschapsgedrag als bij weinig ambiguïteit in het crisisteam ($M = 6.06, SD = .62$). Burgemeesters lijken zich ook voor wat betreft de keuze voor participatief leiderschapsgedrag niet te laten leiden door de situatiekenmerken die het normatieve besluitvormingsmodel voorschrijft. Voor Hypothese 2a, 2b en 2c is derhalve geen ondersteuning gevonden.

Transformationeel leiderschapsgedrag

Op basis van eerder onderzoek (o.a. Blight, Kohles, & Pillai, 2005; De Hoogh et al., 2005; Pillai & Meindl, 1998; Shamir & Howell (1999); Waldman et al., 2001; Yukl, 2006). viel te verwachten dat de intentie tot het vertonen van transformationeel leiderschapsgedrag positief gerelateerd zou zijn aan hoge tijdsdruk, een hoge mate van ambiguïteit en weinig overeenstemming in het crisisteam (Hypothese 3a, 3b en 3c). Er is een significant effect gevonden voor transformationeel leiderschapsgedrag en tijdsdruk, $F(1, 179) = 4.15, p = .04$. Echter, in tegenstelling tot wat werd verwacht kiezen burgemeesters bij hoge tijdsdruk minder vaak voor transformationeel leiderschapsgedrag ($M = 5.97, SD = .73$) dan bij lage tijdsdruk ($M = 6.19, SD = .58$). Hoe hoger de tijdsdruk tijdens een crisis, hoe minder sterk burgemeesters geneigd zijn te kiezen voor transformationeel leiderschapsgedrag. De verwachting dat transformationeel leiderschapsgedrag gerelateerd

zou zijn aan een lage mate van overeenstemming in het crisisteam is uitgekomen (Hypothese 3c). Voor transformationeel leiderschapsgedrag en de mate van overeenstemming in het crisisteam is een significant effect gevonden, $F(1, 179) = 5.09, p = .03$. Burgemeesters die te maken hebben met veel overeenstemming in het team kiezen minder vaak voor transformationeel leiderschapsgedrag ($M = 5.95, SD = .62$) dan burgemeesters die te maken hebben met weinig overeenstemming ($M = 6.15, SD = .74$). Hoe geringer de overeenstemming in het crisisteam, hoe sterker een burgemeester geneigd is te kiezen voor transformationeel leiderschapsgedrag. Tot slot is geen relatie gevonden tussen de ambiguïteit van de crisissituatie en de intentie van burgemeesters tot het vertonen van transformationeel leiderschapsgedrag (Hypothese 3b). Er is geen significant effect gevonden voor transformationeel leiderschapsgedrag en de mate van ambiguïteit, $F(1, 179) = .78, p = .38$. Burgemeesters kiezen bij een hoge mate van ambiguïteit ($M = 6.09, SD = .74$) even vaak voor transformationeel leiderschapsgedrag als bij weinig ambiguïteit ($M = 6.01, SD = .63$). Alleen voor Hypothese 3c is bevestiging gevonden.

Ethisch leiderschapsgedrag

Ten slotte is de relatie tussen de verschillende situatiekenmerken en ethisch leiderschapsgedrag onderzocht. De verwachting was dat ethisch leiderschapsgedrag positief gerelateerd zou zijn aan een lage tijdsdruk, een hoge mate van ambiguïteit en weinig overeenstemming in het crisisteam (Hypothese 4a, 4b en 4c). Bij toenemende tijdsdruk blijkt bij burgemeesters de intentie af te nemen te kiezen voor ethisch leiderschapsgedrag. Voor tijdsdruk is een significant effect gevonden, $F(1, 182) = 5.14, p = .03$. Burgemeesters kiezen bij hoge tijdsdruk minder vaker voor ethisch leiderschapsgedrag ($M = 5.80, SD = .91$) dan bij lage tijdsdruk ($M = 6.10, SD = .73$). Hoe hoger de tijdsdruk tijdens een crisis, hoe minder sterk burgemeesters geneigd zijn te kiezen voor ethische leiderschapsgedrag. Daarmee is voor Hypothese 4a bevestiging gevonden en lijkt het adagium 'nood breekt wet' van toepassing te zijn. Er is geen significant effect aangetroffen voor ethisch leiderschapsgedrag en de mate van overeenstemming in het

crisisteam, $F(1, 182) = 2.32, p = .13$. Burgemeesters kiezen bij een hoge mate van overeenstemming in het crisisteam ($M = 5.84, SD = .76$) even vaak voor ethisch leiderschapsgedrag als bij weinig overeenstemming in het crisisteam ($M = 5.98, SD = .95$). Ten slotte is ook voor ethisch leiderschapsgedrag en de mate van ambiguïteit in het crisisteam geen significant effect gevonden, $F(1, 182) = 2.16, p = .14$. Burgemeesters kiezen bij een hoge mate van ambiguïteit in het crisisteam ($M = 6.02, SD = .83$) even vaak voor ethisch leiderschapsgedrag als bij weinig ambiguïteit in het crisisteam ($M = 5.79, SD = .88$). Alleen voor Hypothese 4a is ondersteuning gevonden.

Tabel 3.5 Variantieanalyse (2x2x2 ANOVA) van situatiekenmerken (tijdsdruk, overeenstemming en ambiguïteit) in relatie tot de verschillende typen leiderschapsgedrag (autocratisch, participatief, transformationeel en ethisch).

	Tijdsdruk			Overeenstemming			Ambiguïteit		
	Hoog <i>M (SD)</i>	Laag <i>M (SD)</i>	<i>P</i>	Hoog <i>M (SD)</i>	Laag <i>M (SD)</i>	<i>P</i>	Hoog <i>M (SD)</i>	Laag <i>M (SD)</i>	<i>P</i>
Hoofdeffecten									
Autocratisch	5.36 (.90)	5.51 (.88)	.28	5.38 (.92)	5.45 (.86)	.50	5.47 (.89)	5.36 (.90)	.62
Participatief	5.98 (.70)	6.08 (.75)	.34	6.03 (.63)	5.99 (.80)	.63	5.97 (.80)	6.06 (.62)	.41
Transformationeel	5.97 (.73)	6.19 (.58)	.04*	5.95 (.62)	6.15 (.74)	.03*	6.09 (.74)	6.01 (.63)	.38
Ethisch	5.80 (.91)	6.10 (.73)	.03*	5.84 (.76)	5.98 (.95)	.13	6.02 (.83)	5.79 (.88)	.14

* $p < .05$. (2-zijdig) $N = 190$

Conclusies

In dit scenario-experiment, uitgevoerd onder 190 burgemeesters, blijken burgemeesters zich tijdens een crisis bij hun keuze voor auto-cratisch en participatief leiderschapsgedrag, in tegenstelling tot wat

werd voorspeld op basis van het normatieve besluitvormingsmodel (Vroom & Jago, 1988; 2007), niet te laten leiden door kenmerken van de situatie. Zowel tijdsdruk, ambiguïteit als de mate van overeenstemming in het crisisteam bleken niet van invloed op hun keuze voor autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag. Daarmee is geen ondersteuning gevonden voor de veronderstelling dat burgemeesters in hun keuze voor bepaald leiderschapsgedrag, zich gedragen conform het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom en Jago (1988, 2007).

Verder is in deze studie gekeken naar de invloed van situatiemarken op de keuze van burgemeesters voor transformationeel en ethisch leiderschapsgedrag tijdens een crisis. In dit scenario-experiment vonden we in lijn met de verwachtingen (o.a. Bass, 1985; Boin et al., 2005; Kirkman et al., 2009; Pawar et al., 1997; Waldman et al., 2001) dat hoe geringer de overeenstemming in het crisisteam, hoe sterker de intentie van een burgemeester te kiezen voor transformationeel leiderschapsgedrag. Wanneer leden van het crisisteam van mening verschillen, voelt een burgemeester de noodzaak hen te mobiliseren en te motiveren door hen bewust te maken van het belang van de uitkomsten van de taak, het eigenbelang daaraan ondergeschikt te maken en een breed gedragen toekomstvisie te formuleren. In tegenstelling tot de gangbare onderzoeksliteratuur (o.a. Bass et al., 1993; De Hoogh et al., 2004; De Hoogh et al. 2005; House et al., 1991; Pillai, 1996; Shamir et al., 1999) kiezen burgemeesters voor transformationeel leiderschapsgedrag wanneer de tijdsdruk afneemt in plaats van toeneemt. Anders dan voorspeld, blijkt de intentie te kiezen voor transformationeel leiderschapsgedrag bij burgemeesters niet te worden ingegeven door de mate van ambiguïteit, oftewel de mate waarin de burgemeester over voldoende relevante informatie beschikt om een beslissing te kunnen nemen.

Tot slot bleek in lijn met recent onderzoek van Kouchaki et al. (2014) dat wanneer de tijdsdruk toeneemt, de intentie van burgemeesters te kiezen voor ethisch leiderschapsgedrag minder sterk is. Voor een

uitgebreide discussie en toelichting op de gevonden resultaten in deze studie verwijs ik naar hoofdstuk 6 van dit proefschrift.

In het volgende hoofdstuk ga ik verder in op de mogelijke relatie tussen situatiekenmerken en leiderschapsgedrag, waarbij de persoonlijkheid van de burgemeester in overweging wordt genomen. Gesteld wordt dat niet zozeer de omgeving het leiderschapsgedrag van de burgemeester bepaalt, als wel de interactie tussen de omgeving en de persoonlijkheid van de burgemeester.



HOOFDSTUK 4

Persoonlijkheid en situatiekenmerken als voorspellers van leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit van burgemeesters tijdens crises

"A person does not become a leader by virtue of the possession of some combination of traits... the pattern of personal characteristics of the leader must bear some relevant relationship to the characteristics, activities and goals of the followers."

Stogdill (1948, p.64).

Introductie

Theorie over en onderzoek naar leiderschap tijdens crises legt steeds meer de nadruk op het belang van zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag (o.a. Antonakis, Ciociolo, & Sternberg, 2004; Boin & 't Hart, 2003; Rashid, Edmondson, & Leonard, 2013). Toenemende onduidelijkheid en onzekerheid worden vaak geassocieerd met participatief leiderschapsgedrag (Fauchaux & Mackenzie, 1966; Vroom & Jago, 1988; 2007), terwijl toenemende dreiging en tijdsdruk en spanning in een crisisteam meer in verband wordt gebracht met autocratisch

leiderschapsgedrag (o.a. Argote, Turner, & Fichman, 1989; De Dreu, 2003; Isenberg, 1981; Mulder, De Jong, Koppelaar, & Verhage, 1986; Staw, Sandelands, & Dutton, 1981; Vroom et al., 1988; 2007).

Een mogelijk belangrijke component die een rol speelt bij crisis-besluitvorming en de keuze voor autocratisch of participatief leiderschapsgedrag, is de persoonlijkheid van de burgemeester als leider van het crisisteam. De afgelopen jaren bestaat in onderzoek een toenemende mate aandacht voor persoonlijkheidseigenschappen van effectieve leiders. De consensus onder onderzoekers over het zogenaamde vijffactorenmodel (McCrae & Costa, 1987) voor persoonlijkheid maakt het mogelijk om verschillende onderzoeksresultaten met elkaar te integreren (Digman, 1990; Goldberg, 1990) en een koppeling te leggen met leiderschapsgedrag. De vijf factoren zijn door verschillende onderzoeksmethoden in de tijd en over verschillende situaties en culturen heen consistent aangetoond (Digman, 1990; Digman & Shmelyov, 1996; McCrae, Costa, del Pilar, Rolland, & Parker, 1998) en lijken bovendien een erfelijke basis te hebben (Jang, McCrae, Angleiter, Rietmann, & Livesley, 1998).

Persoonlijkheid betreft gedachten en gedragingen van een persoon die stabiel zijn door de tijd heen en relatief constant in verschillende situaties (McCrae & Costa, 1987). Persoonlijkheidskenmerken zouden bijvoorbeeld (mede) kunnen bepalen of een leider het aandurft om op basis van gebrekkige informatie een ingrijpend besluit te nemen, niet bang is af te wijken van de gangbare koers of dominante opinie in het crisisteam, in staat is zich open te stellen voor nieuwe informatie terwijl hij in een stressvolle situatie verkeert of dat hij tijdens crises erin slaagt professionals aan te sturen die hij niet of nauwelijks kent.

Effectief leiderschap heeft in essentie betrekking op het beïnvloeden van anderen door het geven van richting aan een collectieve inspanning en het managen, vormen en ontwikkelen van de collectieve activiteiten in overeenstemming met deze richting (Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, & Fleishman, 2000; Northouse, 2007; Yukl,

2006). Kort samengevat is de kern van succesvol leiderschap gelegen in de sociale oorsprong van leiderschap (Zaccaro, 2007). Al in 1955 heeft Katz het in zijn 'Three-Skills Approach' over het belang van de interpersoonlijke vaardigheden van een bestuurder: diens vermogen om effectief samen te werken en een gemeenschappelijke inzet te bewerkstellingen binnen het team waaraan hij leiding geeft. Om succesvol leiding te kunnen geven, dient iemand te kunnen samenwerken (Bass, 1990) en over interpersoonlijke sensitiviteit te beschikken (Bass, 1985; Zaccaro, Froti, & Kenny, 1991) en dat is waar de persoonlijkheidstrek 'agreeableness'⁴⁾ in beeld komt. In vergelijking met de andere vier persoonlijkheidsfactoren – extraversie, consciëntieusheid, neuroticisme en openheid – is 'vriendelijkheid' het sterkst gerelateerd aan interpersoonlijke relaties (Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996). Vriendelijke persoonlijkheden zijn altruïstisch, warm, genereus, betrouwbaar en coöperatief (Costa & McCrea, 1992; McCrea & Costa, 1987) en deze centrale kenmerken maken een leider vriendelijker (Judge, Bono, Ilies, & Gehrhardt, 2002). Leaders die hoog scoren op vriendelijkheid zijn erop gericht om sociale relaties te handhaven (Jensen-Campbell & Graziano, 2001).

Bij burgemeesters in Nederland wordt een groot beroep gedaan op hun verbindende kwaliteiten. Uit een analyse van profielschetsen van 102 gemeenten blijkt dat gemeenteraden 'netwerken' (51%) en vooral 'verbinden' (75%), veruit het vaakste opnemen als belangrijke competenties voor hun burgemeester (Kosten & Aardema, 2006). Uit een onderzoek onder 190 burgemeesters naar de preferente bestuursrollen van een burgemeester in crisistijd (De Vries & Van den Wall Bake, 2006; De Vries, 2010) blijkt de rol van boegbeeld het sterkst vertegenwoordigd (in vergelijking met de rollen communicator, beslisser en verantwoordelijke). De rol van boegbeeld appelleert onder andere sterk aan de competenties verbindend en empathisch vermogen van burgemeesters. Gelet op het belang dat wordt gehecht aan de verbindende kwaliteiten van burgemeesters,

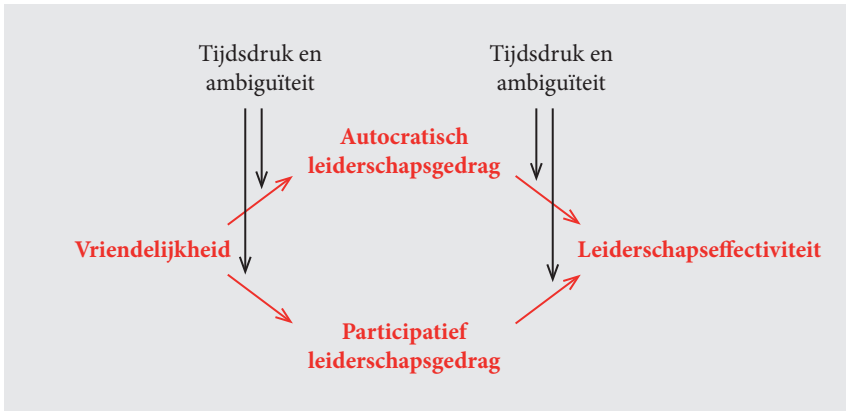
4) Vanaf hier wordt 'agreeableness' vertaald als 'vriendelijkheid'.

lijkt het relevant om te onderzoeken hoe 'vriendelijkheid' als persoonlijkheidstrek zich verhoudt tot het leiderschap van de burgemeester in crisistijd.

Hoewel onderzoek het bestaan van stabiele individuele verschillen in leiderschap heeft aangetoond (Judge et al., 2002), blijkt het niet eenvoudig om de relatie met 'vriendelijkheid' onweerlegbaar aan te tonen. De resultaten variëren per onderzoek (Bono & Judge, 2004; Crant & Bateman, 2000; Judge & Bono, 2000; Ployhart, Lim, & Chan, 2001) en het verband is vaak gering. Het is dan ook onduidelijk hoe vriendelijkheid leiderschapsgedrag en -effectiviteit precies beïnvloedt (Judge et al., 2002). Judge et al. (2002, p.770) concluderen: "Ondanks reeds uitgevoerd onderzoek hebben wij niet alleen een relatief beperkt begrip van welke karaktertrekken relevant zijn (w.o. vriendelijkheid), maar ook waarom."

Een mogelijke verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat situatiekenmerken de relatie tussen vriendelijkheid en leiderschapsgedrag modereren. De laatste jaren is er binnen leiderschapsonderzoek meer aandacht gekomen voor trekactivatie (De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2009; Tett & Burnett, 2003; Tett & Gutterman, 2000), hetgeen wil zeggen dat een persoonlijkheidstrek een trekrelevante situatie vereist om tot uiting te kunnen komen (Tett et al., 2003). Redenerend vanuit de trekactivatietheorie, zou de relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag kunnen variëren afhankelijk van de kenmerken van een crisis en alleen aanwezig zijn in die situaties waarin deze leiderschapsgedragingen levensvatbare, trekrelevante reacties zijn. Zoals eerder aangegeven in hoofdstuk 1, is een crisis te kenschetsen als een gebeurtenis die een kleine kans heeft om zich voor te doen, met een hoge impact en gekenmerkt door tijdsdruk en ambiguïteit, met enorme gevolgen voor het individu, het team en/of de organisatie (Yu, Sengul en Lester, 2008, p.452). In deze tweede studie onderzoek ik in hoeverre vriendelijkheid en de specifieke kenmerken van crises (tijdsdruk en ambiguïteit) voorspellend zijn voor het

leiderschapsgedrag en de leiderschapseffectiviteit van burgemeesters tijdens crises. Figuur 4.1 geeft een overzicht van de relaties die hierbij worden onderzocht.



Figuur 4.1 Theoretisch model

Participatief en autocratisch leiderschapsgedrag

Aangezien crises gepaard gaan met veel onzekerheid, tijdsdruk en ambiguïteit en bovendien persoonlijke belangen geweld aan kunnen doen (Pearson & Clair, 1998), is het goed denkbaar dat onder dergelijke omstandigheden een ander type leiderschap gewenst is dan onder normale omstandigheden. In de praktijk ontbreken hiervoor veelal de richtlijnen en handvatten en ook het verleden biedt – als men als burgemeester überhaupt al ervaring heeft met het managen van crises – weinig houvast om te bepalen wat wel of niet werkt. De onzekerheid en complexiteit van de crisis gecombineerd met de heftige emoties, extreme tijdsdruk, politiek-bestuurlijk belangen en media-aandacht, kunnen ertoe leiden dat burgemeesters zich gevangen voelen in de situatie en twijfelen over de te kiezen aanpak: moet ik de leiding nemen, directief zijn en mensen nauwgezet volgen? Of

moet ik anderen juist de ruimte geven en uitnodigen om mee te denken over eventuele (alternatieve) oplossingen?

Theorie over en onderzoek naar leiderschap tijdens crises legt steeds meer de nadruk op het belang van zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag (o.a. Antonakis, Ciociolo, & Sternberg, 2004; Boin & 't Hart, 2009; Rashid, Edmondson, & Leonard, 2013). Om de gecompliceerde en zich snel ontwikkelende omstandigheden van een crisis zo snel mogelijk onder controle te krijgen, moet een leider doortastend zijn en duidelijk richting en bevelen geven om de operatie zo efficiënt en vlot mogelijk te laten verlopen. De kansen om oplossingen te verzilveren zijn door de zich snel en steeds veranderende crisissomstandigheden immers zo vervlogen. Onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers die te maken krijgen met een crisis en extreme tijdsdruk ervaren bij de uitvoering van hun taken, of wanneer ze dienen te overleven in een vijandige omgeving, behoefte hebben aan een leider die zelfverzekerd, stevig, besluitvaardig, directief, autocratisch en doelgericht optreedt (Cronin, 2008; Foels, Driskell, Mullen, & Salas, 2000; Madera & Smith, 2009; Mulder, et al., 1986; Mulder, Ritsema, Van Eck, & De Jong, 1971; Mulder & Stermerding, 1963; Pillai & Meindl, 1998; Vroom & Jago, 1988). Door zich autocratisch op te stellen, voorziet een leider zijn ondergeschikten van heldere verwachtingen en duidelijke regels, richtlijnen en procedures. Het team wordt op een directieve wijze aangestuurd en de leider controleert en coördineert het werk zonder daarbij de input van de teamleden in overweging te nemen (Northouse, 2007; Sauer, 2011). In dit proefschrift (zie ook hoofdstuk 3) wordt autocratisch leiderschapsgedrag gedefinieerd als: "een combinatie van sturend en controlerend leiderschapsgedrag waarbij sprake is van gecentraliseerde, autonome besluitvorming door de leider" (De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Foels et al., 2000; Vroom et al., 1988; 2007). Mensen hebben behoefte aan hiërarchie, structuur en leiderschap (Barker, 1993). De duidelijke hiërarchie, als gevolg van een autocratische aansturing, creëert een gecontroleerde en ordelijke omgeving en voorziet zo in de behoefte aan duidelijkheid en veiligheid bij crisisteamleden

(Tiedens, Unzueta, & Young, 2007). Onderzoek heeft aangetoond dat wanneer een dergelijke hiërarchie of structuur ontbreekt en daarmee orde en duidelijkheid, zoals bij zelfsturende teams het geval is, teamleden de neiging hebben deze machtsstructuur zelfstandig te creëren (Barge & Oliver, 2003).

Boin en 't Hart (2009) merken op dat autocratisch leiderschapsgedrag weliswaar geldt voor operationeel crisismanagement: commandanten moeten dan immers snel handelen en in een *split second* beslissingen nemen, maar dat strategische beleidsproblemen die crises kunnen oproepen een andere dynamiek kennen. Hoe ernstig crises ook zijn, deze vereisen zelden binnen enkele minuten een reactie. De wereld vergaat niet als de aanpak van de economische crisis goed wordt doordacht, ook al kost dat enkele weken of zelfs maanden. Volgens hen worden dergelijke bestuurlijke vraagstukken niet opgelost door daadkrachtig leiderschap, maar vereist dit een participatieve opstelling van de leider. Boin et al. (2009) hebben het in dit kader over de 'intelligentie van de democratie': het exploreren en wegen van opties, het onderhandelen over haalbare oplossingen en het teruggrijpen op collectieve wijsheid. Het is voor leiders en crisisteams essentieel om snel te leren en zich aan te kunnen passen, veranderingen bij te houden en te anticiperen op mogelijke nieuwe ontwikkelingen. Dat kan volgens Rashid et al. (2013) alleen wanneer leiders creativiteit en openheid stimuleren, verdieping en verkenning bij anderen aanmoedigen en de samenwerking tussen verschillende disciplines en mensen met andere perspectieven faciliteren. In navolging van Northouse (2007) wordt participatief leiderschapsgedrag hier gedefinieerd als "het uitnodigen van ondergeschikten om deel te nemen aan het besluitvormingsproces. Een participatieve leider consulteert teamleden, vraagt naar de ideeën en mening van anderen en integreert de suggesties van anderen in de besluitvorming" (p.130).

Kortom, op momenten (van tijdsdruk) dienen leiders besluitvaardig te zijn, instructies te geven en periodiek discussies af te kappen zodat het crisisteam meters kan maken en zaken kan realiseren. Op andere

momenten (van ambiguïteit en onzekerheid) moeten leiders juist ruimte creëren voor het genereren van nieuwe ideeën, vragen stellen, zaken ter discussie stellen en het verkennen van mogelijkheden stimuleren (Antonakis et al., 2004; Boin et al., 2009; Rashid et al., 2013). Leiders die zich te eenzijdig autocratisch of participatief opstellen, kunnen daarmee de situatie ernstig in gevaar brengen. De crisis zou zich dan van kwaad tot erger kunnen ontwikkelen. De leider heeft een bepalende rol in het crisisteam en moet weten in te schatten wanneer hij zich autocratisch dient op te stellen en wanneer het gewenst is om het team meer eigen verantwoordelijkheid te geven. Voor leiders van crisisteams is het zaak dit af te wegen tegen objectieve informatie die vanuit andere kanalen naar het crisisteam komt (Rosenthal et al., 2009). Beide typen leiderschapsgedrag lijken verbonden aan crises, maar zijn bij het tot uiting komen mogelijk afhankelijk van zowel situatiekenmerken als eigenschappen van de leider (Vroom & Sternberg, 2002).

De meeste onderzoekers zijn het erover eens dat persoonlijkheid een belangrijke rol speelt bij het voorspellen van leiderschapsgedrag en effectiviteit (Zaccaro, 2007). De laatste jaren is met verschillende theoretische modellen en empirische onderzoeken getracht om de belangrijkste persoonlijkheidstrekken van autocratisch en participatief leiderschapsgedrag te identificeren (Yukl, 2006). De resultaten hiervan suggereren dat vriendelijkheid (een van de vijf dominante persoonlijkheidstrekken) een mogelijk antecedent is voor het al dan niet vertonen van autocratisch en participatief leiderschap.

Vriendelijkheid en leiderschapsgedrag

Onderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschap is de laatste twee decennia sterk gebaseerd op de premisse dat persoonlijkheid te organiseren is in vijf dominante categorieën: neuroticisme, extraversie, openheid, vriendelijkheid en consciëntieusheid (Digman, 1990; McCrea & Costa, 1987; McCrea, Costa, & Dye, 1991), beter bekend als *The Big Five*. Verschillende onderzoekers hebben

dit vijffactorenmodel toegepast of op zijn minst een van de factoren gekoppeld aan leiderschap.

Het lijkt logisch om leiderschap te koppelen aan de persoonlijkheidstrekket 'vriendelijkheid'. Onderzoek impliceert dat vriendelijkheid gerelateerd is aan groepsprestaties en van alle Big Five-factoren blijkt vriendelijkheid het sterkst voorspellend voor de kwaliteit van de interactie tussen teamleden en teamprestaties (Mount, Barrick, & Stewart, 1998). Vriendelijkheid is een sociale persoonlijkheidstrekket (Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996) en aangezien leiderschap plaatsvindt in een sociale omgeving lijkt de voorspellende waarde van vriendelijkheid vanzelfsprekend (Judge & Bono, 2000).

Salgado (1997) heeft aangetoond dat vriendelijkheid een betrouwbare voorspeller is voor werkprestaties van leidinggevers in de Europese Gemeenschap. Deze resultaten werden een jaar later bevestigd in een onderzoek van Brooks (1998), die eveneens een relatie aantrof tussen vriendelijkheid en de prestaties van leidinggevers in drie retailorganisaties. Judge en Bono (2000) vonden in hun onderzoek onder deelnemers aan een leiderschapsprogramma, afkomstig uit verschillende organisaties uit het bedrijfsleven, dat van de vijf persoonlijkheidsfactoren vriendelijkheid het sterkst gerelateerd was aan charismatisch leiderschap. Bono en Judge (2004) daarentegen troffen bij een meta-analyse van onderzoeken waarin zij een koppeling legden tussen de Big Five-factoren en transformatieel en transactioneel leiderschap, veel variatie aan in deze relaties – zowel qua richting als in sterkte. Dit resulteerde uiteindelijk in een zwakke validiteit voor alle Big Five-factoren. In de meta-analyse van Judge en collega's (2002) waarin zij 78 verschillende onderzoeken linkten aan de Big Five, bleek vriendelijkheid nota bene de zwakste relatie met leiderschap te hebben. Zij maakten daarbij overigens wel onderscheid tussen leiderschap *emergence*, het tonen van leiderschap, en leiderschapseffectiviteit. Vriendelijkheid had als enige factor geen relatie met leiderschap *emergence*, maar kon wel significant worden gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit. Crant en

Bateman (2000) troffen in hun onderzoek onder leidinggevendenden van een financiële instelling geen relatie tussen vriendelijkheid en leiderschap. Ployhart, Holtz en Bliese (2002) vonden daarentegen weer sterker bewijs voor de relatie tussen vriendelijkheid en leiderschap, waarbij vriendelijkheid overigens kon worden gerelateerd aan versterkt aanpassingsvermogen van leidinggevendenden. Stevens en Ash (2001) hebben aangetoond dat vriendelijkheid geassocieerd kan worden met een grotere voorkeur voor een participatieve leiderschapsstijl. Recentere onderzoeken (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoog, 2011; Walumbwa & Schaubroeck, 2009) vonden een positieve relatie tussen vriendelijkheid en ethisch leiderschap, waarbij vriendelijkheid positief gerelateerd was aan eerlijkheid en het delen van macht (Kalshoven et al., 2011).

Hoewel in verschillende onderzoeken een verband is gevonden tussen vriendelijkheid en leiderschap (o.a. Brooks, 1998; Judge et al., 2000; Kalshoven et al., 2011; Ployhart et al., 2002; Salgado, 1997; Stevens et al., 2001; Walumbwa et al., 2009), blijkt het niet eenvoudig om de relatie met vriendelijkheid onomstotelijk aan te tonen (o.a. Bono et al., 2004; Crant & Bateman, 2000; Judge et al., 2002). De resultaten variëren per onderzoek, het verband is vaak gering en het is onduidelijk hoe vriendelijkheid leiderschapseffectiviteit precies beïnvloedt (Judge et al., 2002), laat staan in de context van crises.

Deze inconsistente resultaten suggereren dat de omgeving waarin het leiderschapsgedrag is onderzocht een belangrijke rol zou kunnen spelen. Een groeiend aantal onderzoekers die zich bezighouden met persoonlijkheidsonderzoek suggereren dat het tot uiting komen van persoonlijkheid in gedrag per situatie varieert (Chatman, Cladwell, & O'Reilly, 1999; De Hoogh et al., 2005; De Hoogh et al., 2009; Tett et al., 2003; Tett et al., 2000). Daarnaast lijkt het logisch dat de relatie tussen vriendelijkheid en leiderschap mede afhankelijk is van het type leiderschap. Zo is het bijvoorbeeld goed denkbaar dat vriendelijkheid zich op een andere wijze verhoudt tot autocratisch dan tot participatief leiderschapsgedrag.

Trekactivatie en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag

Volgens de trekactivatietheorie vereist een persoonlijkheidstrek een trekrelevante situatie om tot uitdrukking te kunnen komen. Met andere woorden, een persoon gedraagt zich op een trekachtige wijze in slechts die situaties die relevant zijn voor deze trek. Om bijvoorbeeld een *risk-taking trait* te meten, moet de persoon in kwestie geobserveerd worden in een situatie waarin *risk-taking* een relevante respons is (Tett et al., 2003). Vergelijkbare punten zijn in het verleden al gemaakt door onderzoekers als Murray (1938), Allport (1966), Bem and Funder (1978) en meer recentelijk door Chatman, Caldwell en O'Reilly (1999), De Hoogh et al. (2004) en Avolio (2007). De trekactivatietheorie is bevestigd in een onderzoek van Tett et al. (2000). Daarin tonen zij aan dat de relatie tussen persoonlijkheid en trekrelevante gedragsintenties sterker is in situaties waarin sprake is van de juiste stimuli voor de expressie van een bepaalde trek. Onderzoek van De Hoogh et al. (2004) heeft laten zien dat de relatie tussen leiderschap en de vijf basale dimensies van persoonlijkheid afhankelijk is van de dynamiek van de omgeving. Leiders met hoge scores op openheid voor ervaringen worden als meer charismatisch beoordeeld in een dynamische omgeving en als minder charismatisch in een stabiele omgeving. Een directe relatie tussen leiderschap en persoonlijkheid kwam uit dat onderzoek overigens niet naar voren. Ook het onderzoek van Ployhart et al. (2001) onder deelnemers aan een militaire training ondersteunt de gedachte dat de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschapsgedrag afhankelijk is van de context. De onderzoekers concludeerden op basis van hun bevindingen dat de relatie tussen persoonlijkheid en charismatisch leiderschap het sterkst is in situaties waar behoefte is aan charismatisch leiderschap, namelijk onder uitdagende en dynamische omstandigheden.

Redenerend vanuit de trekactivatietheorie zou de relatie van persoonlijkheid met autocratisch en participatief leiderschapsgedrag per situatie kunnen verschillen en afhankelijk kunnen zijn van de situatie waarin de betreffende leiderschapsstijl wordt ontvangen als een

gewenste, trekrelevante reactie. Het is goed denkbaar dat leden van het crisisteam in tijden van relatieve stabiliteit behoefte hebben aan een ander type leider dan wanneer sprake is van (potentiële) dreiging, onzekerheid, tijdsdruk en ambiguïteit, zoals bij crises veelal het geval is (Pearson & Clair, 1998; Rosenthal, 2009). In het laatste geval heeft men behoefte aan een leider die zekerheid geeft, de orde herstelt (Shamir et al., 1999) en een snelle oplossing biedt voor de problematiek (Madera & Smith, 2009). Meindl (1995) heeft aangetoond dat de wijze waarop teamleden hun leider ervaren, wordt beïnvloed door de situatiekenmerken en dat een specifieke situatie de behoefte aan een bepaald type leider kan opwekken. Personen die angstig of gestrest zijn – bijvoorbeeld vanwege de dreiging en tijdsdruk van een crisis – prefereren een sterke zelfverzekerde, dominante, besluitvaardige en machtige en autocratische leider boven een inlevende, betrokken, behulpzame en ‘warme’ of participatieve leider (Hoyt, Simon, & Reid, 2009). Van de leider wordt verwacht dat hij de situatie duidt, actie onderneemt en betrokkenen perspectief biedt (Boin et al., 2005; Madera et al., 2009; Shamir et al., 1999). Het is dan ook niet verwonderlijk dat mensen in tijden van crises een leider zoeken die de orde herstelt, duidelijkheid weet te verschaffen en op een zelfverzekerde wijze beslissingen neemt (Yukl & Howell, 1999; Williams, et al., 2009) en zodoende bij volgers het gevoel van controle vergroot en stress reduceert (Blight, Kohles, & Meindl, 2004). Wanneer mensen zich bedreigd voelen, zijn zij eerder geneigd om een assertieve en autocratische vorm van leiderschap te accepteren (Madsen & Snow, 1991; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) en hebben ze minder behoefte aan een relatiegerichte leider die veelvuldig de afstemming met zijn omgeving zoekt (Cohen et al., 2004). In aansluiting daarop stelt Cronin (2008) dat bij politieke leiders een zekere hardheid en discipline gewenst is en dat dit zelfs vertrouwenwekkende eigenschappen zijn, aangezien politieke leiders worden gezien als onze beschermers tijdens crises.

Het lijkt er dus op dat tijdens een crisis de behoefte aan een sterke, zelfverzekerde, dominante, besluitvaardige en autocratische leider de behoefte aan een warme, inlevende en participatieve leider

overschaduwde (Hoyt et al., 2009). Zoals eerder in de inleiding van dit proefschrift vermeld, moet de leider – een burgemeester – de crisis zo snel mogelijk zien te beëindigen en de gevolgen ervan in de hand zien te houden. Leiders moeten onzekerheid reduceren, richting geven en onder hoge druk effectieve, *high impact* beslissingen nemen (Boin et al., 2005; Klann, 2003). Volgens Rosenthal en Zannoni (2006) is dat niet alleen de essentie van crisismanagement, crisisbestuur en crisis-leiderschap, maar ook de uitdaging voor iedere leider. De behoefte van volgers zal in tijden van crisis verschuiven naar een zelfverzekerde, besluitvaardige, stevige, dominante, richtinggevende autocratische leider die in staat is de orde te herstellen en onzekerheden weg te nemen. Terwijl er dus reden is om te veronderstellen dat tijdsdruk positief samenhangt met een behoefte aan autocratisch leiderschaps-gedrag, zal bij geringe tijdsdruk en verminderde dreiging tijdens een crisis de behoefte van teamleden verschuiven van autocratisch naar meer participatief leiderschapsgedrag. In een crisissituatie die wordt gekenmerkt door een hoge mate van ambiguïteit en onduidelijkheid zal de behoefte aan een participatieve stijl juist groter zijn. De aanwezige informatie in het crisisteam moet dan zo veel mogelijk worden gedeeld om de situatie helder te krijgen (Vroom et al., 1988; 2007).

Uitgaande van de trekactivatietheorie, onderzoek ik in de in deze studie de relatie tussen de persoonlijkheidstrekketrek ‘vriendelijkheid’ en het betreffende leiderschapsgedrag (autocratisch of participatief) per crisiscontext (situationele variatie op basis van tijdsdruk en ambiguïteit). Op basis van de trekactivatietheorie van Tett et al. (2003) en de contingentietheorie van Vroom et al. (1988; 2007) zal naar verwachting de relatie tussen de persoonlijkheid van de burgemeester en de verschillende typen leiderschapsgedrag afhangen van de mate waarin de omgeving te zien is als een crisissituatie met hoge of lage tijdsdruk, dan wel een crisissituatie met veel of weinig ambiguïteit.

Vriendelijkheid, kenmerken van de crisis en leiderschap: de hypothesen

Vriendelijke persoonlijkheden zijn altruïstisch, warm, genereus, betrouwbaar en coöperatief (Costa & McCrea, 1992; McCrea & Costa,

1987) en deze centrale kenmerken maken een leider vriendelijker (Judge et al., 2002). Samenwerken is gerelateerd aan leiderschap (Bass, 1990) en ook Zaccaro, Froti, en Kenny (1991) hebben aangetoond dat interpersoonlijke sensitiviteit verbonden is met leiderschap. Leaders die hoog scoren op vriendelijkheid zijn erop gericht om sociale relaties te handhaven (Jensen-Campbell & Graziano, 2001). De prosociale aspecten van een vriendelijke persoonlijkheid zouden gunstig kunnen zijn voor participatief leiderschapsgedrag, aangezien 'vriendelijke' personen aardig en sympathiek zijn en dit 'de sympathie voor anderen' bij volgers prikkelt (Costa & McCrea, 1988). Bovendien zijn leaders met een vriendelijke persoonlijkheid begaan met anderen, hetgeen helpt om zich in hen te verplaatsen en op basis hiervan vervolgens betekenis te kunnen geven aan het werk van ondergeschikten. Leaders die laag scoren op vriendelijkheid zien het als een effectieve en geëigende strategie om machtsmiddelen in te zetten om iets van anderen gedaan te krijgen (Graziano, Jensen-Campbell, & Hair, 1996).

Onderzoek heeft aangetoond dat vriendelijkheid positief gerelateerd is aan participatief leiderschapsgedrag (Rosenfeld & Plax, 1975; Stevens & Ash, 2001). Om in staat te zijn te delegeren en gevoelige informatie te delen met anderen, moet iemand vertrouwend en oprecht zijn - twee cruciale facetten van de persoonlijkheidstrek vriendelijkheid. Offermann, Kennedy en Wirtz (1994) hebben eenzelfde positieve relatie gevonden tussen sensitiviteit (vriendelijkheid) en leiderschapseffectiviteit, resultaten die Bartone, Snook en Tremble (2002) hebben gerepliceerd. De mogelijke relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschap sluit, ten slotte, aan bij de uitkomsten van de meta-analyse van Judge et al. (2000), die een positieve relatie vonden tussen vriendelijkheid en transformatieel leiderschap. Transformatieel leiderschap heeft onder andere betrekking op het *empoweren* en betrekken van medewerkers in de besluitvorming (De Hoogh et al., 2005), kenmerken die sterk overeenkomen met een participatieve leiderschapsstijl. Vriendelijkheid heeft betrekking op tolerantie, onzelfzuchtigheid en flexibiliteit en is gerelateerd aan 'prosociale motieven' (Beersma & De Dreu, 2002)

en daarmee bij participatieve leiders de drijvende kracht achter het – via het versterken van een constructieve samenwerking – komen tot goede uitkomsten.

HYPOTHESE 1

Vriendelijkheid is positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag.

Terwijl er reden is te veronderstellen dat vriendelijkheid positief samenhangt met participatief leiderschapsgedrag, is de relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag waarschijnlijk negatief. Autocratische leiders zijn in tegenstelling tot participatieve leiders niet gericht op het betrekken van anderen en het onderhouden van relaties met teamleden. In plaats daarvan hanteren zij een instrumentele insteek waarbij anderen voornamelijk worden gezien als middel dat wel of niet zal bijdragen aan het realiseren van doelstellingen (De Luge, Washburn, Waldman, & House, 2008). Autocratisch leiderschapsgedrag betreft in essentie het op een directieve wijze aansturen, controleren en coördineren van werkzaamheden en het op een centraliseerde wijze tot besluiten komen, waarbij teamleden niet of minimaal worden betrokken (o.a. Northouse, 2007; De Hoogh et al., 2015; Foels et al., 2000; Vroom et al., 1988; 2007). Dergelijk leiderschapsgedrag lijkt intuïtief haaks te staan op een vriendelijke persoonlijkheid. Vriendelijke persoonlijkheden zijn zoals gezegd altruïstisch, warm, genereus, betrouwbaar en coöperatief. Uit onderzoek van Rosenfeld et al. (1975) blijkt autocratisch leiderschapsgedrag samen te hangen met een beperkt inlevingsvermogen, een weinig mensgerichte opstelling van de leider en een sterke gerichtheid op het realiseren van persoonlijke doelen zonder daarbij rekening te houden met de belangen van anderen. Een leider die zich autocratisch opstelt, is ervan overtuigd dat een puur rationele insteek tot een optimaal resultaat in het besluitvormingsproces zal leiden (De Luge et al., 2008).

Vriendelijke personen zijn relatief bescheiden (Goldberg, 1990) en geneigd zich ondergeschikt en conformerend op te stellen (Graziano,

Jensen-Campbell, & Finch, 1997). In het verlengde daarvan hebben Graziano, Jensen-Campbell en Hair (1996) aangetoond dat het hanteren van 'machtstactieken' in onderhandelingsituaties door vriendelijke personen als minder effectief wordt geëvalueerd. Voorts blijkt een directieve stijl van communiceren negatief samen te hangen met een vriendelijke persoonlijkheid (De Vries, Bakker-Pieper, Konings, & Schouten, 2013). In eerder onderzoek is aangetoond dat *need for affiliation* (de behoefte aan verbondenheid) – een facet van zowel extravertie als 'vriendelijkheid' (Judge et al., 2002) – negatief gerelateerd is aan leiderschapsgedrag (Yukl, 2006). Deze 'vriendelijke' eigenschappen kunnen het een leider lastig maken als hij wil afwijken van de dominante mening of visie in een team. Immers, het handhaven van een bepaalde richting tijdens een crisis kan met zich meebrengen dat een leider moet accepteren dat hij zich, al is het kortstondig, minder geliefd maakt bij zijn volgers. Met andere woorden, een leider die hoog scoort op vriendelijkheid zal eerder toegeven aan de wensen van anderen en minder geneigd zijn autocratisch leiderschap te vertonen.

HYPOTHESE 2

Vriendelijkheid is negatief gerelateerd aan autocratisch leiderschap.

Ambigue, ongestructureerde situaties zijn gebaat bij een groepsproces dat een vrije en open uitwisseling van informatie en ideeën mogelijk maakt, waarmee het verkennen van alternatieve oplossingen gestimuleerd wordt. Door de inspanningen van verschillende individuele teamleden te combineren, is het mogelijk om verschillende alternatieven tegen elkaar af te wegen en tot creatieve oplossingen te komen. Er is dan meer ruimte voor een vriendelijke persoonlijkheid en die is bovendien ook meer gewenst. Een vriendelijke persoonlijkheid beschikt over een versterkt aanpassingsvermogen, is begaan met anderen en in staat zich in anderen te verplaatsen (Ployhart, et al. 2002). Vriendelijkheid blijkt positief gerelateerd aan eerlijkheid en het delen van macht (Kalshoven et al., 2011) en is bovendien verbonden aan een participatieve leiderschapsstijl (Stevens et al., 2001). De verwachting is dat naarmate er sprake is van meer ambiguïteit, vriendelijkheid sterker positief

gerelateerd zal zijn aan participatief leiderschapsgedrag en sterker negatief aan autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester.

Wanneer de urgentie en tijdsdruk van de crisissituatie toenemen en evenredig daaraan de behoefte aan richting, sturing en snelheid in de besluitvorming, zal participatief leiderschapsgedrag naar verwachting plaatsmaken voor autocratisch leiderschapsgedrag. Volgens Vroom en Jago (1988; 2007) wordt met name in crises die gekenmerkt worden door hoge tijdsdruk een groot beroep gedaan op autocratisch leiderschapsgedrag. Participatief leiderschapsgedrag is dan niet op zijn plaats – geen trekrelevante reactie onder een hoge tijdsdruk – dus volgens de trekactivatietheorie neemt de positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag af naarmate er sprake is van meer tijdsdruk. In het algemeen zal vriendelijkheid minder in gedrag tot uitdrukking komen onder hoge tijdsdruk. Immers, onder hoge tijdsdruk is er minder tijd voor overleg en voor hoor en wederhoor, moet snel en kortaant worden gehandeld en zal een leider taakgericht, functioneel en directief reageren. Een crisissituatie die gekenmerkt wordt door tijdsdruk, biedt dus minder gelegenheid tot het uiten van de persoonskenmerk vriendelijkheid. De negatieve relatie tussen vriendelijkheid van de burgemeester en autocratisch leiderschapsgedrag zal dan ook afnemen naarmate de tijdsdruk toeneemt. Dat leidt tot de volgende hypothesen:

HYPOTHESE 3

Ambigüiteit modereert de relatie tussen vriendelijkheid en leiderschapsgedrag zodanig dat naarmate de crisissituatie gekenmerkt wordt door een hogere mate van ambigüiteit, (3a) de positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag toeneemt, en (3b) de negatieve relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag toeneemt.

HYPOTHESE 4

Tijdsdruk modereert de relatie tussen vriendelijkheid en leiderschapsgedrag zodanig dat naarmate de crisissituatie gekenmerkt

wordt door een hogere tijdsdruk, (4a) de positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag afneemt, en (4b) de negatieve relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag afneemt.

Van trekactivatie naar effectiviteit

Op de eerste plaats is deze tweede studie erop gericht de relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag te onderzoeken. Daarnaast ligt de focus op het bepalen van de invloed van een vriendelijke persoonlijkheid op de effectiviteit van deze leiderschapsgedragingen. Een dergelijk model is consistent met suggesties voor de ontwikkeling van een procesmodel waarin persoonlijkheid wordt gekoppeld aan werkprestaties (Barrick, Mount, & Judge, 2001).

Zoals al eerder in dit hoofdstuk naar voren kwam, lijkt zowel auto-cratisch als participatief leiderschapsgedrag relevant tijdens crises. Hoewel onderzoeksresultaten met name wijzen op de voorkeur voor autocratisch leiderschapsgedrag in perioden van stress, crises, instabiliteit en onrust (o.a. Cronin, 2008; Foels et al., 2000; Madera et al., 2009; Mulder et al., 1986; Mulder et al., 1971; Mulder et al.; Pillai et al., 1998; Vroom et al., 1988; Yukl, 2006), gaan in de onderzoeksliteratuur de laatste jaren steeds meer geluiden op om deze bevindingen te nuanceren. Boin et al. (2009) hebben het over het gevaar van 'daadkrachtig leiderschap' en ook Rashid et al. (2013) concluderen op basis van een kwalitatief onderzoek naar de mijnramp in Chili dat een primaire focus van een leider op een autocratische opstelling grote risico's met zich kan meebrengen (Rashid et al., 2013, p.114). In een recent onderzoek naar 5.104 Himalaya-expedities is aangetoond dat autocratisch leiderschap meer klimmers naar de top bracht, maar ook leidde tot meer doden onderweg (Anicicha, Swaab & Galinska, 2015). De onderzoekers concluderen dat het erom gaat de balans tussen *top-down* en *bottom-up* te vinden. Wanneer teamleden lager in de organisatie hun mening niet meer kunnen geven en geen initiatief kunnen of durven nemen, gaat het mis. Daarom kiezen

onderzoekers voor een 'balansbenadering' waarbij afhankelijk van de eisen van de situatie wordt gekozen voor autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag. "Engagement is about action, diving in, doing the work. In ambiguous and dynamic environments, leaders drive that process through an unusual mix of disciplined execution and rapid innovation" (Rashid et al., 2013, p.118).

Vanwege de dominante kenmerken van een crisis – dreiging, tijdsdruk en onzekerheid – en het gegeven dat onder dergelijke omstandigheden naar vertrouwen wordt gezocht bij een sterke, autocratische leider (Bass, 1985; Madera et al., 2009; Schoel, Bleumke, Mueller, & Stahlberg, 2011; Shamir et al., 1999), is autocratisch leiderschap naar verwachting sterk gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit. Een analyse van de overlevingskansen van de bemanning van een bommenwerper in actie heeft aangetoond dat wanneer niet iemand binnen het team duidelijk de leiding krijgt, de overlevingskansen flink afnemen (Torrance, 1954). Een laboratoriumexperiment van Mulder et al. (1963) heeft aangetoond dat wanneer teamleden een grote mate van dreiging ervaren, zij behoefte hebben aan een sterke en dominante leider. Recenter onderzoek van Judge et al. (2004) laat zien dat *'initiating structure'* – wat volgens Pearce en Conger (2003) uit autocratisch en directief leiderschapsgedrag bestaat – positief gerelateerd is aan de uitkomsten van leiderschap en prestaties van het team. Deze relatie is bevestigd in een meta-analyse van Burke et al. (2006a), waaruit blijkt dat een doelgerichte, autocratische aansturing 10% van de variantie verklaart in de ervaren effectiviteit van het team en 4% van de productiviteit van het team. Wanneer sprake is van ernstige tijdsdruk schrijft het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom en Jago (1988) autocratisch leiderschapsgedrag voor. Dergelijke kritieke momenten in crisisbesluitvorming worden gezien als een vrijbrief voor assertief en autocratisch leiderschap.

Aan de andere kant kan autocratisch leiderschapsgedrag de leiderschapseffectiviteit reduceren. Uit onderzoek blijkt dat autocratisch

leiderschapsgedrag groepsprocessen in belangrijke mate kan verstoren en een negatieve invloed kan hebben op de besluitvorming (Peterson, 1997). Een voorbeeld hiervan is een vorm van *groupthink* waarbij een leider op basis van een autocratische opstelling uniformiteit en consensus in het team afdwingt, waardoor de cognitieve processen en morele oordeelsvorming van individuele teamleden worden verstoord (Janis, 1972).

Crises zijn echter niet alleen perioden van actie, snelle beslissingen en een daadkrachtige uitstraling. Effectief crisismanagement vereist tevens een bepaalde mate van rust, met de juiste combinatie van autocratisch en participatief leiderschapsgedrag. De inmiddels gevleugelde uitspraak: *"Reflect before you act"* van burgemeester Giuliani naar aanleiding van de aanslagen van 9/11 in New York vat dit treffend samen (Giuliani & Kurson, 2002). Bestuurders die een crisis succesvol hebben doorstaan, weten hoe belangrijk het is om actie (directief leiderschap) te combineren met momenten van overleg en reflectie (Rosenthal et al., 1998, p.65). Het is voor leiders en crisisteams essentieel om snel te leren en zich aan te kunnen passen, veranderingen bij te houden en te anticiperen op mogelijke nieuwe ontwikkelingen (Boin et al., 2009; Geneviève, Sébastien, & Vincent, 2010; Randall, Resick, & DeChurch, 2011; Rashid et al., 2013; Sweeny, 2008). Dat kan volgens Rashid et al. (2013) alleen wanneer leiders creativiteit en openheid stimuleren, verdieping en verkenning bij anderen aanmoedigen en de samenwerking tussen verschillende disciplines en mensen met andere perspectieven faciliteren. De verwachting is daarom dat participatief leiderschapsgedrag net als autocratisch leiderschapsgedrag positief gerelateerd zal zijn aan leiderschap tijdens crises. Een en dezelfde leider kan zowel participatief als autocratisch leiderschapsgedrag vertonen, de effectiviteit van het betreffende leiderschapsgedrag hangt echter af van de omstandigheden (Hogan, Curphy, & Hogan, 1994). Volgens Bass et al. (2008) is de verwachting dat de frequentie van beide stijlen eerder positief aan elkaar gerelateerd zullen zijn dan dat zij onafhankelijk van elkaar bestaan (p.459).

HYPOTHESE 5A

Autocratisch en participatief leiderschapsgedrag zijn beide positief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit. Daarbij ligt het voor de hand te verwachten dat autocratisch leiderschapsgedrag vooral effectief is, wanneer er direct en sturend gehandeld moet worden – er sprake is van hoge in plaats van lage tijdsdruk (*Hypothese 5b*) – en de noodzaak tot constructieve uitwisseling en verwerking van informatie laag is – er sprake is van lage in plaats van hoge situationele ambiguïteit (*Hypothese 5c*). Voorts verwacht ik dat participatief leiderschapsgedrag van een burgemeester positief gerelateerd is aan diens effectiviteit, met name wanneer de crisis een lage tijdsdruk (*Hypothese 5d*) en een hoge mate van ambiguïteit kent (*Hypothese 5e*).

Kortom, ik beredeneer dat autocratisch (participatief) leiderschapsgedrag vooral effectief zal zijn in crises met hoge (lage) tijdsdruk en lage (hoge) situationele ambiguïteit.

Op basis van het voorgaande verwacht ik verder dat vriendelijkheid van de burgemeester gerelateerd is aan leiderschapseffectiviteit op twee verschillende manieren. Enerzijds via de positieve relatie met participatief leiderschapsgedrag, die toeneemt onder een hoge mate van ambiguïteit en afneemt onder een hoge mate van tijdsdruk. Anderzijds via de negatieve relatie met autocratisch leiderschapsgedrag, die toeneemt onder een hoge mate van ambiguïteit en afneemt onder een hoge mate van tijdsdruk. Beide typen leiderschapsgedrag zijn naar verwachting positief voor leiderschapseffectiviteit in crisistijd. Met andere woorden, vriendelijkheid is indirect gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit en wel positief via participatief en negatief via autocratisch leiderschapsgedrag en de sterkte van deze relaties is afhankelijk van de tijdsdruk en ambiguïteit van de crisissituatie. Onderzoekers refereren aan dit soort modellen in de literatuur als *indirecte gemodereerde mediatie* (Edwards & Lambert, 2007; Preacher, Rucker, & Hayes, 2007). Meer specifiek leidt dat tot de volgende hypothesen:

HYPOTHESE 6

Vriendelijkheid van de burgemeester is gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit via indirecte tegengestelde effecten. Vriendelijkheid is positief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit via een positieve relatie met participatief leiderschapsgedrag (6a) en negatief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit via een negatieve relatie met autocratisch leiderschapsgedrag (6b).

HYPOTHESE 7

Vriendelijkheid van de burgemeester is tevens gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit via **conditionele** indirecte effecten. De interacties vriendelijkheid x tijdsdruk en vriendelijkheid x ambiguïteit zijn gerelateerd aan participatief en autocratisch leiderschapsgedrag, die samenhangen met leiderschapseffectiviteit.

Methode van onderzoek

Steekproef en procedure

Van de 190 burgemeesters die deelnamen aan de Lochem-conferenties van 2009 in de eerste studie, hebben 129 de onderzoekers toestemming gegeven hun gemeentesecretaris en/of locoburgemeester te benaderen voor vervolgonderzoek. Zowel de gemeentesecretaris als de locoburgemeester van deze 129 gemeenten is telefonisch benaderd voor deelname aan dit onderzoek. Voor een zo hoog mogelijke respons is ervoor gekozen de deelnemers persoonlijk te bezoeken. Uiteindelijk waren 82 gemeenten bereid mee te werken. Deze 82 bezoeken hebben 68 bruikbare crisissituaties opgeleverd (zie Figuur 4.2 voor een overzicht van de uiteindelijk deelnemende burgemeesters verspreid over Nederland).

Elk bezoek bestond uit twee delen. Gestart werd met een kritiekincidenteninterview waarin de respondent – gemeentesecretaris of locoburgemeester – werd gevraagd het leiderschapsgedrag van de burgemeester in de eerst bij hen opkomende crisissituatie te

beschrijven. Voorwaarde daarbij was dat de respondent de burgemeester zelf had zien optreden in de betreffende situatie. De crisissituaties werden systematisch uitgevraagd. Na het bespreken van een situatie kreeg de respondent een gestandaardiseerde vragenlijst voorgelegd waarin hij het leiderschapsgedrag van de burgemeester in de besproken crisissituatie diende te beoordelen. Elk gesprek, het kritieke-incidenteninterview en het afnemen van de vragenlijst, duurde ongeveer 75 minuten. De dataverzameling van deze studie had een doorlooptijd van in totaal drie maanden. Van 68 burgemeesters is het leiderschapsgedrag beoordeeld tijdens een eerder voor-gevallen crisis in het kader van de openbare orde en veiligheid.



Figuur 4.2 Overzicht deelnemende burgemeesters tweede studie verspreid over Nederland ($N = 68$).

Respondenten

Dit onderzoek heeft 68 burgemeesters als subject. Deze burgemeesters hebben zichzelf in een eerder stadium beoordeeld op de persoonlijkheidstrek 'vriendelijkheid' (NEO persoonlijkheidsvragenlijst, Costa et al., 1992; geautoriseerde Nederlandse vertaling door Hoekstra, Ormel, & De Fruyt, 1996). De gemiddelde leeftijd van deze burgemeesters bedraagt 54.5 jaar ($SD = 6.31$) en 79.4% van de steekproef is man. De deelnemers zitten gemiddeld 11 jaar in het ambt ($SD = 8.10$) en hebben gemiddeld 2.01 crises gemanaged ($SD = 1.82$). De burgemeesters hebben voortgezet onderwijs (5.9%), middelbare beroepsopleiding (7.4%), hogere beroepsopleiding (35.3%) of universitaire (51.5%) opleiding afgerond. In Tabel 4.1 staan de percentages van de deelnemende burgemeesters per grootte van de gemeente weergegeven.

Gemeentegrootte	Percentage
Minder dan 10.000	8.8
10.001 - 20.000	26.5
20.001 - 40.000	44.1
40.001 - 60.000	10.3
60.001 - 80.000	4.4
80.001 - 100.000	2.9
100.001 - 150.000	0
Meer dan 150.000	2.9

Tabel 4.1 Percentages van de deelnemende burgemeesters per gemeentegrootte (in aantallen inwoners).

Vervolgens zijn de 68 burgemeesters tijdens dit onderzoek beoordeeld op hun leiderschapsgedrag tijdens eerder voorgevallen crises. Hiervoor hebben 51 gemeentesecretarissen en 17 locoburgemeesters hen beoordeeld op hun autocratisch en participatief leiderschapsgedrag tijdens crises in het kader van de openbare orde en veiligheid (OOV-crises). Drie geanonimiseerde voorbeelden

van crises staan beschreven in een volgend kader. Een frequentie-overzicht van typen crises is te vinden in Tabel 4.2.

Deze crisissen vonden allemaal plaats binnen de ambtstermijn van de respondent en de respondenten hadden een gemiddelde ambts-termijn van 8.29 jaar ($SD = 5.69$) binnen de betreffende gemeente en gemiddeld 3.84 crises gemanaged ($SD = 3.68$). De gemiddelde leeftijd van de respondenten was 53.5 jaar ($SD = 6.78$) en 79.4% van de steekproef was man. De gemeentesecretarissen en locoburgemeesters hadden een middelbare beroepsopleiding (2.9%), hogere beroepsopleiding (42.6%), of universitaire (54.4%) opleiding afgerond.

Voorbeelden van crises in het kader van de openbare orde en veiligheid

Grote brand

In de nacht van donderdag op vrijdag breekt iets na middernacht in een kledingzaak in het overdekte winkelcentrum van de gemeente X brand uit. Waarschijnlijk door de loze ruimte tussen de plafonds en het dak van het winkelcentrum kan het vuur razendsnel om zich heen grijpen. Binnen enkele uren wordt duidelijk dat het gehele winkelcentrum volledig zal uitbranden. Vanaf het begin van de brand concentreert de brandweer zich op de naastgelegen seniorenflat. Circa 100 ouderen moeten in allerijl hun huis verlaten. Er zijn aanwijzingen dat de brand is aangestoken en de politie is de daders op het spoor. Tijdens de brand zijn geen gewonden gevallen, maar ruim veertig winkels, twee banken, een restaurant en zes huizen zijn volledig uitgebrand. Drie andere huizen en twee winkels zijn zo zwaar beschadigd dat ze moeten worden gesloopt. De financiële schade loopt daarmee in de miljoenen. Daarnaast is de impact op de plaatselijke bevolking groot. Naast een

commerciële functie heeft het winkelcentrum de functie van sociale ontmoetingsplaats.

Sociale onrust

In een kleine gemeente Y worden voor de kerst pamfletten verspreid en op een aantal scholen opgehangen. Dit pamflet waarschuwt de mensen voor een pedofiel binnen deze gemeente. De naam en het adres van de betrokken persoon wordt daarop genoemd en het pamflet is ondertekend door een moeder.

Poederbrief

Op het gemeentehuis van de gemeente Z wordt op een ochtend een poederbrief bezorgd. Nadat bleek dat er uit een brief een witte stof lekte, worden direct de hulpdiensten ingeschakeld. Om eventuele besmetting van anderen te voorkomen worden de personen die zich in de directe omgeving bevonden direct apart gehouden. Zes medewerkers moeten tijdelijk in quarantaine. Nadat de brief is veiliggesteld wordt deze naar een gespecialiseerd laboratorium vervoerd.

Meetinstrumenten

Big Five-persoonlijkheidstrekk 'vriendelijkheid'. De theorie van de Big Five beschrijft persoonlijkheid op basis van vijf dimensies: extraversie, vriendelijkheid, consciëntieusheid, neuroticisme (emotionele stabiliteit) en openheid voor ervaringen (Costa et al., 1992; geautoriseerde Nederlandse vertaling door Hoekstra et al., 1996). In dit onderzoek werd vriendelijkheid gemeten door 48 items uit de herziene NEO-persoonlijkheidsvragenlijst. De items zijn beoordeeld op een 7-puntschaal, van 1 (helemaal mee oneens) tot 7 (helemaal mee eens; zie voor items Costa et al., 1992; geautoriseerde Nederlandse vertaling

door Hoekstra et al., 1996). De betrouwbaarheid was Cronbach's alpha = .76.

Contextvariabelen: tijdsdruk en ambiguïteit. Om de mate van tijdsdruk in kaart te brengen, werd de vraag gesteld: In hoeverre was er in deze situatie sprake van tijdsdruk? Om de mate van ambiguïteit in kaart te brengen, werd gevraagd: In hoeverre was in deze situatie relevante informatie aanwezig om een beslissing te kunnen nemen? Beide vragen werden gescoord op een 7-puntsschaal (waarbij 1 = helemaal niet en 7 = helemaal wel).

Zoals aangegeven bestond het onderzoek eruit respondenten het leiderschapsgedrag van de burgemeester te laten beoordelen in werkelijk voorgevallen crises. De eerste crisis die de respondent aandroeg, werd aan de hand van de kritische-incidententechniek (Yukl, 2006) systematisch uitgevraagd, onder meer om de respondent zo veel mogelijk terug te brengen in de situatie en hem de crisis als het ware te laten herbeleven. Voorwaarde voor het aangedragen voorbeeld was dat de respondent zitting had in het crisisteam en het optreden van de burgemeester ook daadwerkelijk met eigen ogen had kunnen waarnemen. Na het kritieke-incidenteninterview werd de respondent gevraagd: Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop de burgemeester in het crisisteam te werk ging? In de vragenlijst die volgde, kon de respondent het leiderschapsgedrag van de burgemeester in de betreffende crisis beoordelen.

Leiderschapsgedragingen - autocratisch en participatief leiderschapsgedrag. Om het leiderschapsgedrag van de burgemeester te omschrijven, zijn twee verschillende leiderschapsschalen gehanteerd: autocratisch en participatief. Bij de constructie van de vragenlijst is zo veel mogelijk gebruikgemaakt van bestaande leiderschapsschalen. Elke leiderschapsschaal werd gemeten met behulp van vier items, waarbij elk item gescoord moest worden op een 7-puntsschaal (waarbij 1 = helemaal niet van toepassing en 7 = helemaal wel van

Tabel 4.2 Frequentieoverzicht van onderzochte typen crises (Rosenthal, 2009) ($N = 68$).

Onlusten (gewelddadige) demonstraties, uit de hand lopende massabetogingen	7
• Boerenopstand • Demonstratie neonazi's • Opstand over uitstoot afvaloven naar aanleiding van televisie-uitzending • Opvang minderjarige vluchtelingen leidt tot lokale onrust en verzet • Rellen naar aanleiding van demonstrerende Marokkaanse jongeren • Extreme waterschade leidt tot ophef, verzet en claims • Hongerstaking asielzoekers voor gemeentehuis	
Natuurrampen (extreem weer)	4
• Dijkverschuiving leidt tot overstroming • Extreme sneeuwval veroorzaakt overlast • Valwind richt enorme ravage aan • Zware storm leidt tot extreme vernielingen en ongevallen	
Besmettelijke dierenziekte	3
• Q-koorts leidt tot slachtoffers (3)	
Falen van technologische productieprocessen/brand (massa)locaties	19
• Asbestbrand (3) • Brand chemisch (afval)bedrijf (3) • Brand winkelcentrum (2) • Brand verzorgingstehuis • Bedrijfsbrand (2) • Grote schoolbrand • Mogelijk gaslek onder parkeergarage winkelcentrum • Dreiging gasexplosie door brand, 2 kinderen omgekomen • Instortingsgevaar publieke locatie/winkelcentrum vanwege loszittende draagbalk (2) • Verstopping riolering door XTC-laboratorium leidt tot uitspatting in diverse woningen • Stroomstoring (3)	
Grootschalige (transport)ongelukken	3
• Brand in boot met overlijden kind • Stuurloos en lekgeslagen schip verhindert scheepvaart (100 opvarenden) • Treinincident met gevaarlijke stoffen	

(Dreiging) aanslag/explosie	6
• Bommelding voetbalstadion/station (2) • Poederbrief op gemeentehuis • Brand Turkse school • Explosie neutronenbunker met rondvliegende brokstukken • Dreiging 'school shooting'	
Dramatische gebeurtenissen die indruisen tegen de collectieve waarden in de samenleving	12
• Opstandige jeugd gooit brandbommen • Rellen en stoken tijdens Oud en Nieuw (3) • Stalken bestuurders en gemeentevertegenwoordigers • Dreiging en mishandeling door extreemrechtse jongeren • Stelselmatige grafschennis leidt tot lokale onrust en verontwaardiging • Steekpartij, zinloos geweld met dodelijke afloop (3) • Man op gruwelijke wijze vermoord met zaag	
Sociale onrust	14
• Buurt pest gezin weg • Conflict tussen buurtbewoners leidt tot grote sociale onrust (4) • Overlast Roma leidt tot sluiting café • Woonwagenincident • Stroom van inbraken en ramkraken leidt tot onrust en onveiligheidsgevoelens (2) • Verspreiding van pamfletten over een vermeende pedoseksueel leidt tot hetze • Terugkeer pedoseksueel in woonwijk (2) • Veel kankergevallen door lokale industrie • Spontane massale zoekactie naar vermiste man leidt tot lokale onrust	
Totaal aantal crises	68

toepassing). De vier items voor autocratisch leiderschapsgedrag zijn afkomstig uit de vragenlijst Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO, De Hoogh et al., 2004). Een voorbeeld van een item van autocratisch leiderschapsgedrag is: "De burgemeester is de baas en geeft de bevelen". De vier items voor participatief leiderschapsgedrag zijn afkomstig van de Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire (MCLQ; Hanges & Dickson, 2004). Een voorbeeld van een item van

participatief leiderschapsgedrag is: “De burgemeester vraagt de leden van het crisisteam om advies aangaande de te volgen strategie”. Een overzicht van de in de vragenlijst gehanteerde variabelen is te vinden in Bijlage 2. De betrouwbaarheid voor de twee leiderschapsschalen is goed te noemen en varieert van .80 voor participatief leiderschapsgedrag tot .84 voor autocratisch leiderschapsgedrag (zie diagonaal Tabel 4.3).

Leiderschapseffectiviteit. De effectiviteit van de burgemeester is met behulp van drie items gemeten. Deze items zijn afkomstig van De Hoogh, Den Hartog en Koopman (2005). Respondenten werd gevraagd in hoeverre de volgende drie uitspraken van toepassing waren op het optreden van de burgemeester in de beschreven crisissituatie: (1) Voldeed als leider tijdens deze crisis aan de verwachtingen; (2) Was in deze crisis een effectieve leidinggevende; (3) Beschikte in deze crisis over leidinggevende kwaliteiten. De betreffende burgemeester werd gescoord op een 7-puntsschaal. De betrouwbaarheid van deze schaal is uitstekend te noemen met een Cronbach’s alpha van .96.

Resultaten

Beschrijvende statistieken en behandeling van de data

Individueel ontbrekende scores zijn vervangen door gemiddelde steekproefscores op het betreffende item. Het aantal ontbrekende scores per respondent kwam niet boven de 1% van de antwoorden. Alle variabelen zijn gecentreerd voorafgaand aan de analyses (Aiken & West, 1991).

In Tabel 4.3 staan de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach’s alpha’s en Pearson-correlaties tussen de verschillende variabelen uit de twee secties van dit onderzoek. De leeftijd van de burgemeester is negatief gerelateerd aan autocratisch leiderschapsgedrag ($r = .34$, $p = .05$) en vrouwelijke burgemeesters zijn vriendelijker dan mannelijke ($r = .25$, $p = .04$). Het aantal crisiservaringen van de burgemeester

is positief gecorreleerd aan vriendelijkheid ($r = .26, p = .03$) en de grootte van de gemeente is positief gecorreleerd aan de ambtstermijn van de burgemeester ($r = .27, p = .03$) en aan het aantal criseservaringen van de burgemeester ($r = .48, p = .00$). Een mogelijke verklaring voor deze verbanden is dat ambtstermijn de kans op het meemaken van crises doet toenemen, alsook verband houdt met de leeftijd van de burgemeester. De gemeentegrootte blijkt verder positief gerelateerd aan de mate van ambiguïteit tijdens een crisis ($r = .22, p = .03$).

Tabel 4.3 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen ($N = 68$).

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Autocratisch	5.36	1.32	(.84)										
2. Participatief	5.43	1.07	.17	(.80)									
3. Vriendelijkheid ^a	5.15	0.45	-.24*	.03	(.76)								
4. Tijdsdruk	5.06	1.64	-.11	.00	-.17	(nvt)							
5. Ambiguïteit	3.21	1.62	-.12	.02	.10	.15	(nvt)						
6. Effectiviteit burgemeester	5.82	1.25	.65**	.39**	-.25*	-.16	-.23*	(.96)					
7. Geslacht ^a	-	-	-.04	.04	.25*	.07	.07	-.09	(nvt)				
8. Leeftijd (jaren) ^a	54.54	6.32	-.34**	-.01	.15	.04	-.04	-.23	.17	(nvt)			
9. Ambtstermijn (jaren) ^a	11.00	8.04	-.23	.07	-.01	-.14	.06	.01	-.14	.51**	(nvt)		
10. Aantal criseservaringen ^a	2.01	1.82	-.20	.16	.26*	.13	.19	-.16	.10	.17	.25*	(nvt)	
11. Geslacht respondenten	-	-	.12	-.08	.15	-.11	.05	.07	.01	-.10	-.14	-.11	(nvt)
12. Gemeentegrootte #	2.99	1.39	-.20	.09	.11	-.07	.22*	-.07	.01	.09	.27*	.48**	.01

Noot. * $p < .05$. ** $p < .01$.

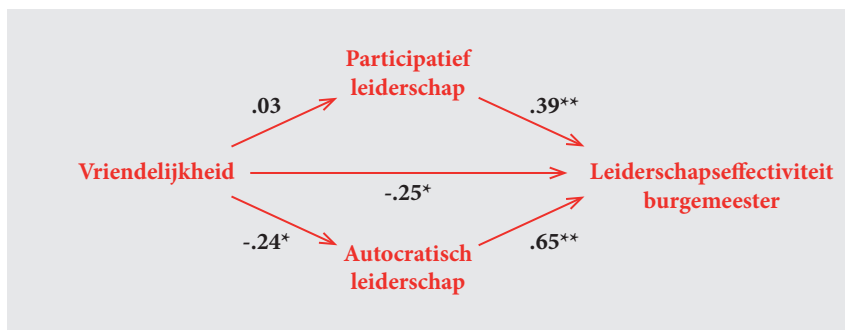
Cronbach's alfa's staan tussen haakjes vermeld (nvt = niet van toepassing).

Mannen zijn gecodeerd als 0, vrouwen als 1.

^a Variabelen gemeten bij burgemeesters (overige variabelen zijn gemeten bij gemeentesecretarissen/locoburgemeesters).

1 = < 10.000 inwoners, 2 = 10.001 - 20.000, 3 = 20.001 - 40.000, 4 = 40.001 - 60.000, 5 = 60.001 - 80.000, 6 = 80.001 - 100.000, 7 = 100.001 - 150.000 en 8 = > 150.000 inwoners.

Met betrekking tot de theoretisch relevante variabelen blijkt de aanwezigheid van beide typen leiderschapsgedrag tijdens de besproken crises nagenoeg gelijk (autocratisch leiderschapsgedrag $M = 5.36$ en participatief leiderschapsgedrag $M = 5.43$). Verder is, zoals verwacht, de intercorrelatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag negatief ($r = -.24, p = .05$). Respondenten blijken vriendelijke burgemeesters tijdens crises lager te beoordelen op hun autocratisch leiderschapsgedrag. Bovendien blijkt dat de relatie tussen vriendelijkheid en de effectiviteit van de burgemeester negatief is ($r = -.25, p = .05$). Er is geen relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag ($r = .03$). Voorts komt naar voren dat de relatie tussen de mate van ambiguïteit tijdens een crisis en de effectiviteit van de burgemeester negatief is ($r = -.23, p = .03$). Opvallend is dat weliswaar beide typen leiderschapsgedrag positief correleren met de ervaren effectiviteit van de burgemeester, maar dat deze relatie het sterkst is voor autocratisch leiderschapsgedrag ($r = .65, p = .01$ voor autocratisch leiderschapsgedrag en $r = .39, p = .01$ voor participatief leiderschapsgedrag). Figuur 4.3 toont deze correlaties tussen vriendelijkheid, autocratisch en participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit van de burgemeester.



Figuur 4.3 Correlaties tussen vriendelijkheid, autocratisch en participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit van de burgemeester (* $p < .05$ en ** $p < .01$).

Toetsing van de hypothesen

Voor toetsing van de hypothesen is de procedure gevolgd zoals beschreven door Preacher, Rucker en Hayes (2007) voor het onderzoeken van de verschillende relaties (zoals voorgesteld bij Hypothesen 1 tot Hypothese 5), met wat zij noemen het *moderated mediation model* (zoals geformaliseerd in Hypothese 7). Specifiek is daarbij gebruikgemaakt van MODMED (model 9, Preacher & Hayes, 2004), hetgeen in vier stappen resultaten heeft opgeleverd die relevant zijn voor de geformuleerde hypothesen met *autocratisch* en *participatief leiderschapsgedrag* als afhankelijke variabelen en de persoonlijkheidstrek *vriendelijkheid* en de situatiekenmerken *tijdsdruk* en *ambigüiteit* als onafhankelijke variabelen. Voor het toetsen van de indirecte mediatie (zoals voorgesteld bij Hypothese 6) is gebruikgemaakt van model 4 (Preacher et al., 2004). In de exploratieve analyses zijn demografische kenmerken van de burgemeester, respondenten (locoburgemeester/gemeentesecretaris) en gemeente – sekse, leeftijd en gemeentegrootte – als controlevariabelen opgenomen. Aangezien dit de resultaten niet significant beïnvloedde, zijn deze controlevariabelen uit de uiteindelijke analyses verwijderd.

Toetsing van hoofdeffecten (Hypothese 1, 2 en 5)

Voor het toetsen van Hypothese 1, 2 en 5 onderzoekt de eerste stap van de MODMED-analyse de directe relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag en de relatie tussen deze twee leiderschapsgedragingen en de effectiviteit van het leiderschap van de burgemeester (model 9, Preacher et al., 2004). Deze resultaten staan weergegeven in Tabel 4.4. De voorspelling dat vriendelijkheid positief gerelateerd is aan participatief leiderschapsgedrag, is niet uitgekomen, ($B = .09, p = .38$). Hypothese 1 is daarmee verworpen. De verwachting dat vriendelijkheid negatief gerelateerd is aan autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester blijkt wel te kloppen ($B = -.72, p = .03$). Daarmee wordt Hypothese 2 ondersteund: naarmate een burgemeester hoger scoort op vriendelijkheid wordt hem minder autocratisch leiderschapsgedrag tijdens crises

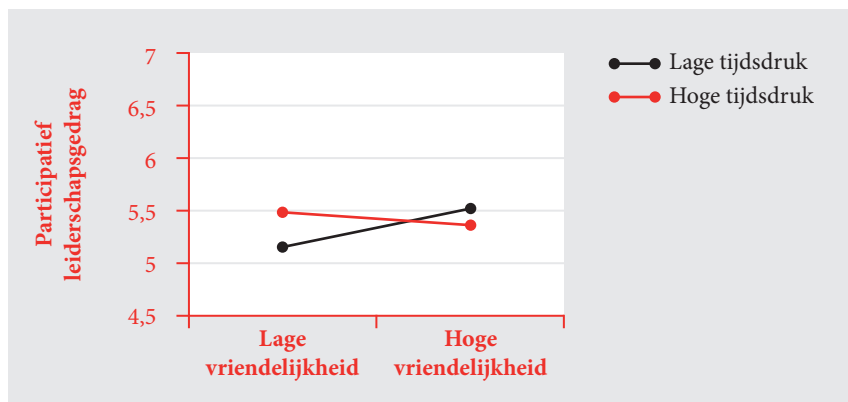
toegeschreven. Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester tijdens crises (voor autocratisch $B = .54, p = .00$ en voor participatief $B = .35, p = .00$). Hypothese 5a is daarmee bewezen. Een burgemeester die tijdens een crisis participatief leiderschapsgedrag vertoont, ervaren gemeentesecretarissen en locoburgemeesters als een effectief leider. Hetzelfde geldt voor autocratisch leiderschapsgedrag.

Toetsing van de moderatoren: tijdsdruk en ambiguïteit (Hypothese 3, 4 en 5)

Voor het toetsen van Hypothese 3 en 4 onderzoekt de tweede stap van de MODMED-analyse de impact van tijdsdruk en ambiguïteit op de relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag (bovenste gedeelte van Tabel 4.4) en vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag (middelste gedeelte van Tabel 4.4). Ambiguïteit blijkt geen invloed te hebben op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag ($B = .06, p = .38$) en ook niet op het verband tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag ($B = -.07, p = .38$). De mate van ambiguïteit blijkt op geen enkele wijze van invloed. De voorspelling dat de mate van ambiguïteit de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag zodanig modereert dat de positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag toeneemt naarmate de crisissituatie gekenmerkt wordt door een hogere mate van ambiguïteit, is dus niet aangetoond. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschap, ook daarop blijkt ambiguïteit geen invloed te hebben. Hypothese 3a en 3b zijn derhalve niet bewezen.

De relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag wordt significant gemodereerd door tijdsdruk ($B = -.40, p = .02$). Zie hiervoor het middelste gedeelte van Tabel 4.4. Voor het bepalen van de richting is een *directional simple slope analyse* uitgevoerd (Aiken & West, 1991). Onder lage tijdsdruk is er een positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag (1 *SD* onder het

gemiddelde, $B = .31, p = .05$), onder hoge tijdsdruk is deze relatie negatief, maar niet significant (1 SD boven het gemiddelde, $B = -.20, p = .12$). Hypothese 4a is hiermee deels bewezen. De vorm van de interactie is te zien in Figuur 4.4. Vriendelijkheid van de burgemeester is positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag onder een lage tijdsdruk en negatief gerelateerd – maar niet significant – aan participatief leiderschapsgedrag onder een hoge tijdsdruk. Er is geen interactie-effect aangetroffen voor tijdsdruk met vriendelijkheid op autocratisch leiderschapsgedrag ($B = .10, p = .34$). Daarmee is geen bevestiging gevonden voor Hypothese 4b. Zie hiervoor het bovenste gedeelte van Tabel 4.4.

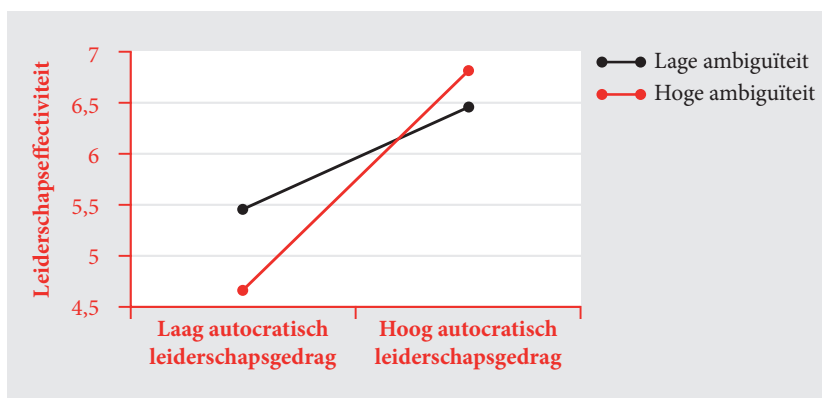


Figuur 4.4 Effect van tijdsdruk op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag tijdens crises.

Voor het toetsen van Hypothese 5b tot en 5e onderzoekt de derde stap van de MODMED-analyse de impact van tijdsdruk en ambiguïteit op de relatie tussen autocratisch en participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit (model 16, Preacher et al., 2004). Zie daarvoor onderste gedeelte van Tabel 4.4. Tijdsdruk blijkt geen invloed te hebben op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit ($B = .05, p = .15$) en ook niet op het verband tussen participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit ($B = -.01, p = .47$). De mate van tijdsdruk blijkt op geen enkele wijze

van invloed. De voorspelling dat de mate van tijdsdruk de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit zodanig modereert dat de positieve relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit toeneemt naarmate de crisissituatie gekenmerkt wordt door een hogere mate van tijdsdruk, is dus niet aangetoond. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen participatief leiderschap en leiderschapseffectiviteit, ook daarop blijkt tijdsdruk geen invloed te hebben. Daarmee is geen bevestiging gevonden voor Hypothesen 5b en 5d.

De relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit wordt significant gemodereerd door ambiguïteit ($B = .08, p = .05$). Zie hiervoor het onderste gedeelte van Tabel 4.4. Voor het bepalen van de richting is een *directional simple slope analyse* uitgevoerd (Aiken & West, 1991). Bij weinig ambiguïteit is er een sterke relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit (1 SD onder het gemiddelde, $B = .40, p = .00$), bij veel ambiguïteit is deze relatie nog sterker (1 SD boven het gemiddelde, $B = .86, p = .00$). Dit is tegenovergesteld aan wat werd voorspeld in Hypothese 5c. De vorm



Figuur 4.5 Effect van ambiguïteit op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit tijdens crises.

Tabel 4.4 Geschatte coëfficiënten van het gemodereerde mediatie model.

Predictor	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>F</i>	<i>R</i> ²
Autocratisch leiderschapsgedrag				
Constant	5.38	.16		
Vriendelijkheid	-.72*	.37		
Tijdsdruk	-.12	.11		
Ambigüiteit	-.07	.10		
Vriendelijkheid X Tijdsdruk	.10	.24		
Vriendelijkheid X Ambigüiteit	-.07	.24		
			1.18	.09
Participatief leiderschapsgedrag				
Constant	5.38	.13		
Vriendelijkheid	.09	.30		
Tijdsdruk	.05	.09		
Ambigüiteit	.05	.09		
Vriendelijkheid X Tijdsdruk	-.40*	.20		
Vriendelijkheid X Ambigüiteit	.06	.20		
			.83	.06
Leiderschapseffectiviteit burgemeester				
Constant	5.75	1.33		
Vriendelijkheid	-.34	.25		
Autocratisch leiderschapsgedrag	.50**	.09		
Participatief leiderschapsgedrag	.34**	.10		
Autocratisch leiderschapsgedrag X Tijdsdruk	.05	.05		
Autocratisch leiderschapsgedrag X Ambigüiteit	.08*	.05		
Participatief leiderschapsgedrag X Tijdsdruk	-.01	.06		
Participatief leiderschapsgedrag X Ambigüiteit	.02	.06		
			11.96**	.58**

Noot. *N* = 68. **p* < .05. ***p* < .01.

van de interactie is te zien in Figuur 4.5. Autocratisch leiderschap van de burgemeester is positief gerelateerd aan diens leiderschapseffectiviteit en deze relatie wordt sterker bij een hogere mate van ambiguïteit. Er is geen interactie-effect aangetroffen voor ambiguïteit met participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit ($B = .02, p = .37$). Daarmee is derhalve geen bevestiging gevonden voor de Hypothese 5c. Zie hiervoor eveneens het onderste gedeelte van Tabel 4.4.

Toetsing van de mediatoren (Hypothese 6)

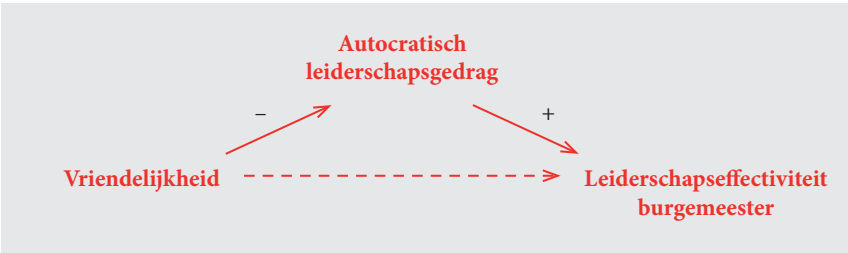
Voor het toetsen van de indirecte mediatie is gebruikgemaakt van model 4 (Preacher et al., 2004) met vriendelijkheid als onafhankelijke variabele, leiderschapsgedrag als mediërende variabele en leiderschapseffectiviteit als afhankelijke variabele. De resultaten staan vermeld in Tabel 4.5. Hypothese 6 stelt dat vriendelijkheid van de burgemeester gerelateerd is aan leiderschapseffectiviteit via indirecte tegengestelde effecten. Vriendelijkheid is positief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit via een positieve relatie met participatief leiderschapsgedrag en negatief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit via een negatieve relatie met autocratisch leiderschapsgedrag. Voor deze hypothese is deels bevestiging gevonden.

Vriendelijkheid is niet gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit ($B = -.34, p = .09$) en participatief leiderschapsgedrag ($B = .08, p = .39$) van de burgemeester tijdens crises. Vriendelijkheid is negatief gerelateerd aan autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester ($B = -.69, p = .03$) en zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan de effectiviteit van het leiderschap van de burgemeester (resp. $B = .54, p = .00$ en $B = .35, p = .00$). Er is sprake van indirecte mediatie van vriendelijkheid via autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit ($B = -.37, LLCI = -.76, ULCI = -.06$). Een burgemeester die zichzelf hoog scoort op vriendelijkheid, laat minder autocratisch leiderschapsgedrag zien en wordt daardoor als een minder effectieve leider ervaren. Figuur 4.6. toont de indirecte mediatie van vriendelijkheid via autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit.

Tabel 4.5 Geschatte coëfficiënten van het indirecte mediatie model.

Predictor	B	SE	F	R ²
Autocratisch leiderschapsgedrag				
Constant	8.89**	1.80		
Vriendelijkheid	-.69*	.35		
			3.88*	.06*
Participatief leiderschapsgedrag				
Constant	5.02**	1.50		
Vriendelijkheid	.08	.29		
			.08	.00
Leiderschapseffectiviteit burgemeester				
Constant	2.79*	.150		
Vriendelijkheid	-.34	.25		
Autocratisch leiderschapsgedrag	.54**	.09		
Participatief leiderschapsgedrag	.35**	.10		
			22.56**	.51**

Noot. N = 68.
* $p < .05$. ** $p < .01$.



Figuur 4.6 Indirecte mediatie van vriendelijkheid via autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit (Hypothese 6).

Er is geen sprake van indirecte mediatie van vriendelijkheid via participatief leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit ($B = .03$, $LLCI = -.13$, $ULCI = .18$). Hypothese 6 is dus deels aangetoond.

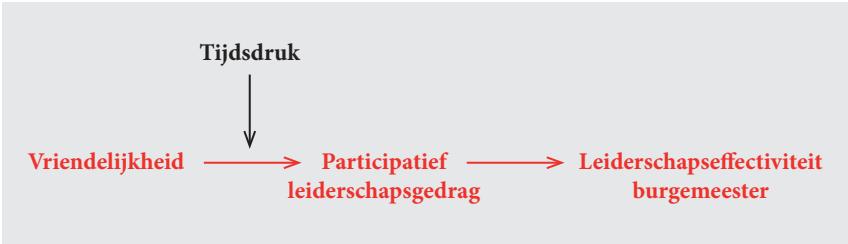
Gemodereerde mediatie (Hypothese 7)

Voor het toetsen van het gemodereerde mediatie model, zoals beschreven bij Hypothese 7, onderzoekt de laatste stap van de MODMED-analyse met behulp van model 9 (Preacher et al., 2004) de significantie van de geconditioneerde indirecte effecten van vriendelijkheid op leiderschapseffectiviteit via autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag, gemodereerd door ambiguïteit en tijdsdruk. Gemodereerde mediatie wordt aangetoond wanneer sprake is van geconditioneerde indirecte effecten van vriendelijkheid op leiderschapseffectiviteit via autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag en deze effecten variëren in sterkte afhankelijk van de mate van ambiguïteit of tijdsdruk (zie hiervoor Tabel 4.4)⁵⁾. Voor het bepalen van de richting is ambiguïteit als voorspeller uit de analyse weggelaten om de hoeveelheid ruis te reduceren, immers ambiguïteit voorspelt niets significant. Er is een positief effect van vriendelijkheid op de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester via participatief leiderschapsgedrag wanneer de tijdsdruk laag is ($B = .24$; Bias and accelerated 90% CI: $.03, .69$), en een negatief effect van vriendelijkheid op de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester via participatief leiderschapsgedrag wanneer de tijdsdruk hoog is ($B = -.16$; Bias and accelerated 90% CI: $-.43, -.01$, zie Tabel 4.6).

De indirecte effecten van vriendelijkheid op leiderschapseffectiviteit via participatief leiderschap zijn dus significant, maar in tegenovergestelde richting bij hoge en lage tijdsdruk. Bij lage tijdsdruk is vriendelijkheid positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag, dat op zijn beurt positief gerelateerd is aan de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester tijdens crises. Echter, bij hoge tijdsdruk is vriendelijkheid indirect negatief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit door de negatieve relatie met participatief leiderschapsgedrag.

5) De resultaten van het indirecte mediatie model (model 4, Preacher et al., 2004) zijn nagenoeg hetzelfde als die in het gemodereerde mediatie model in tabel 4.2 (model 9, Preacher et al., 2004), waarbij naast het onderzoeken van de variabelen vriendelijkheid en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag ook gecontroleerd wordt op tijdsdruk en ambiguïteit.

Omdat ambiguïteit op geen enkele wijze een significante moderator blijkt, is er geen sprake van geconditioneerde indirecte effecten van vriendelijkheid en ambiguïteit op participatief en autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit. Er zijn eveneens geen geconditioneerde indirecte effecten gevonden van vriendelijkheid en tijdsdruk op autocratisch leiderschapsgedrag, en leiderschapseffectiviteit. Hypothese 7 is daarmee deels bevestigd; zie Figuur 4.7 voor de indirecte gemodereerde mediatie van tijdsdruk op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit van burgemeesters tijdens crises.



Figuur 4.7 Indirecte gemedieerde moderatie van tijdsdruk op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit van de burgemeester tijdens crises (Hypothese 7).

Tabel 4.6 *Bootstrapping* resultaten voor de toets van geconditioneerde indirecte effecten van vriendelijkheid op participatief leiderschapsgedrag bij specifieke waarden van de moderator (tijdsdruk): gemiddelde en + 1 standaarddeviatie.

Vriendelijkheid		90% CI			
Mediator	Waarde van Tijdsdruk	Geconditioneerd indirect effect	SE	Lower	Upper
Participatief leiderschapsgedrag	-1 SD (1.64)	.24*	.18	.03	.69
	M (.00)	.04	.10	-.10	.23
	+1 SD (1.64)	-.16*	.13	-.43	-.01

Noot. Resultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap steekproeven. CI=confidence interval.
 Geconditioneerde indirecte effecten zijn eenzijdig getoetst.
 * $p < .05$

Tabel 4.7 Bootstrapping resultaten voor de toets van geconditioneerde indirecte effecten van autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit bij specifieke waarden van de moderator (ambigüiteit): gemiddelde en + 1 standaarddeviatie.

Autocratisch leiderschapsgedrag		90% CI			
Mediator	Waarde van Ambigüiteit	Geconditioneerd indirect effect	SE	Lower	Upper
Leiderschapseffectiviteit	-1 SD (1.62)	.38*	.11	.19	.57
	M (.00)	.60*	.08	.46	.74
	+1 SD (1.62)	.82*	.12	.62	1.01

Noot. Resultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap steekproeven. CI=confidence interval.

Geconditioneerde indirecte effecten zijn eenzijdig getoetst.

* $p < .05$

Conclusies

In deze veldstudie is het leiderschapsgedrag van 68 burgemeesters tijdens echte crises onderzocht, waarbij gekeken is in hoeverre een vriendelijke persoonlijkheid van de burgemeester en de specifieke kenmerken van crises (tijdsdruk en ambigüiteit) voorspellend zijn voor het leiderschapsgedrag en de leiderschapseffectiviteit van burgemeesters.

Conform de verwachtingen bleek zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag van burgemeesters tijdens crises positief gerelateerd aan de – door gemeentesecretarissen en locoburgemeesters – ervaren effectiviteit van hun leiderschap. Deze relatie met leiderschapseffectiviteit bleek in sterke mate gerelateerd aan een autocratische opstelling van de burgemeester, maar ook voor participatief leiderschapsgedrag is een overtuigende positieve relatie met leiderschapseffectiviteit aangetoond. In lijn met eerder onderzoek (Anicicha et al., 2015; Antonakis, et al., 2004; Boin et al., 2009; Rashid et al., 2013) lijken tijdens crises beide typen leiderschapsgedrag dus relevant voor burgemeesters. Opvallend is daarbij dat leeftijd

negatief gerelateerd is aan autocratisch leiderschapsgedrag; hoe ouder de burgemeester hoe minder autocratisch leiderschapsgedrag hem wordt toegedicht. Overigens kon in deze studie niet worden aangetoond dat autocratisch (participatief) leiderschap vooral effectief zou zijn in crises met hoge (lage) tijdsdruk en lage (hoge) situationele ambiguïteit. Anders dan voorspeld bleek autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester vooral effectief te zijn bij een hoge mate van situationele ambiguïteit.

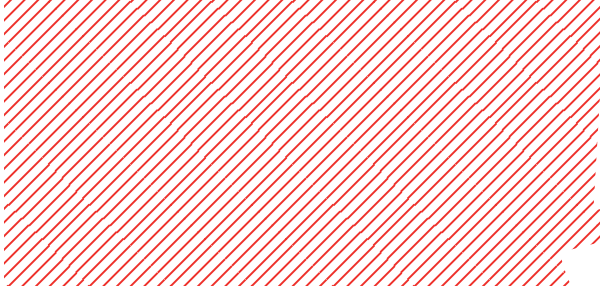
Daarbij is gekeken naar de invloed van een vriendelijke persoonlijkheid en de kenmerken van een crisis: tijdsdruk en ambiguïteit. Uit deze studie bleek dat naarmate een burgemeester zichzelf hoger scoort op de persoonlijkheidstrek vriendelijkheid, gemeentesecretarissen en locoburgemeesters hem minder autocratisch leiderschapsgedrag tijdens crises toedichten. Bovendien bleek, zoals verwacht, sprake van indirecte mediatie van vriendelijkheid via autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit. Een burgemeester die zichzelf hoog scoort op vriendelijkheid laat minder autocratisch leiderschapsgedrag zien en wordt daardoor als een minder effectief leider ervaren tijdens crises. Anders dan voorspeld, bleek geen sprake te zijn van indirecte mediatie van vriendelijkheid via participatief leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit. De voorspelling dat vriendelijkheid positief gerelateerd is aan participatief leiderschapsgedrag en via participatief leiderschapsgedrag aan leiderschapseffectiviteit bleek niet te kunnen worden aangetoond. Deze relatie bleek zoals voorspeld vooral te worden beïnvloed door de mate van tijdsdruk. Onder lage tijdsdruk tijdens een crisis is er een positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag, onder hoge tijdsdruk blijkt deze relatie negatief, maar niet significant. Wanneer een crisissituatie werd gekenmerkt door lage tijdsdruk blijkt voorts dat vriendelijkheid van de burgemeester via participatief leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan diens leiderschapseffectiviteit. Echter, onder hoge tijdsdruk blijkt vriendelijkheid via participatief leiderschapsgedrag negatief gerelateerd aan diens effectiviteit tijdens crises.

Hiermee lijkt gedeeltelijk ondersteuning te zijn gevonden voor de trekactivatietheorie van Tett en Burnett (2003). Volgens de trekactivatietheorie vereist een persoonlijkheidstrekkende trekrelevante situatie om tot uitdrukking te kunnen komen. Met andere woorden, een burgemeester gedraagt zich op een trekachtige wijze in slechts die situaties die relevant zijn voor deze trek. Tijdsdruk bleek daarentegen op geen enkele wijze een significante moderator voor autocratisch leiderschapsgedrag. Ook zijn er geen geconditioneerde (in)directe effecten gevonden van vriendelijkheid en tijdsdruk op autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit. Daarmee is in het geval van autocratisch leiderschapsgedrag geen ondersteuning gevonden voor het normatieve besluitvormingsmodel (Vroom & Jago 1973; Vroom & Yetton, 1988; 2007). Volgens Vroom en anderen wordt met name in crises die gekenmerkt worden door hoge tijdsdruk een groot beroep gedaan op autocratisch leiderschapsgedrag. Redenerend vanuit de trekactivatietheorie (o.a. Tett et al., 2003) was de verwachting dat de negatieve relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag zou afnemen naarmate sprake is van meer tijdsdruk. Onder hoge tijdsdruk is tenslotte minder gelegenheid voor overleg en voor hoor en wederhoor, moet snel en kordaat worden gehandeld en zal een leider vooral taakgericht, functioneel en directief reageren. Een crisissituatie die gekenmerkt wordt door hoge tijdsdruk biedt minder kans tot het uiten van de persoonskenmerk vriendelijkheid. Voor deze redenering is geen ondersteuning gevonden. Conform de heersende onderzoeksliteratuur blijken vrouwelijke burgemeesters in deze studie vriendelijker te zijn.

Tot slot bleek ambiguïteit – oftewel de mate waarin een burgemeester voldoende relevante informatie tot zijn beschikking heeft om een beslissing te kunnen nemen – op geen enkele wijze van invloed te zijn op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag en tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag. De voorspelling dat de mate van ambiguïteit de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag zodanig modereert dat de positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief

leiderschapsgedrag toeneemt naarmate de crisissituatie gekenmerkt word door een hogere mate van ambiguïteit, is daarmee niet aangetoond. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschap, ook daarop blijkt ambiguïteit – in tegenstelling tot wat op basis van de trekactivatietheorie was voorspeld – geen invloed te hebben.

Voor een uitgebreide discussie en toelichting op de gevonden resultaten in deze studie verwijs ik naar hoofdstuk 6 van dit proefschrift.



HOOFDSTUK 5

Leiderschapsgedrag, teamprocessen en teameffectiviteit en de invloed van de leiderschapscontext

"In fast changing environments, it is easy for leaders to overinvest in doing and underinvest in reflecting on alternative possibilities."

Leadership lessons from the Chilian Mine Rescue, Rashid, Edmondson, & Leonard (2013, p.119)

Introductie

"...en ik heb tegen de districtschef gezegd, ik wil een GRIP6) doen. Er zitten voor mij zoveel onzekerheden in. Ik heb toen nog een telefoontje gehad van de operationeel leider, en ik bedoel dat positief hoor, maar dat was ook nog een soort overtuigingsslag, 'hou het nu op GRIP 2 want het is belachelijk dat je er een GRIP 3 van hebt gemaakt'. Ik heb daar naar geluisterd, ik heb gezegd: ik heb gehoord wat er is gezegd, maar het wordt een GRIP 3. ... Het voordeel is dat je breder geëquipeerd bent, beter geëquipeerd bent, alle partijen aan tafel hebt zitten, alle partijen paraat hebt en voor een kleine gemeente als deze je ook

6) Opschalingsniveau, Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure.

echt voorbereid bent.” (citaat burgemeester Bats van de gemeente Haren naar aanleiding van de Facebook-rellen in 2012 (Adang, 2013).

Organisaties die volharden in het niet plannen en organiseren van een teamrespons op crises, maar vertrouwen op een ad-hocbenadering, zijn vaak uitermate inefficiënt en ineffectief. Wanneer kritieke incidenten zonder teambenadering worden aangepakt, kan dit leiden tot ongeorganiseerd en ineffectief crisismanagement, hetgeen uitmondt in slechte resultaten (Magers, 2007). Dat waren ongetwijfeld ook de overwegingen van burgemeester Bats toen de gemeente Haren werd geconfronteerd met ‘Project X’ en hij door het opschalen van de gemeentelijke crisisorganisatie van een GRIP 2- naar een GRIP 3-situatie het gemeentelijk beleidsteam wilde activeren. In een dergelijk crisisteam wordt de burgemeester – in zijn rol van opperbevelhebber en voorzitter van het crisisteam – door verschillende adviseurs (o.a. politie, brandweer en de geneeskundige hulpverleningsorganisatie) geadviseerd over de strategische en bestuurlijke besluiten die nodig zijn voor de veiligheid van de bevolking (Helsloot, Martens, & Scholtens, 2010).

Een crisisteam wordt hier gedefinieerd als “een bepaalde hoeveelheid personen die op een dynamische, wederzijds afhankelijke en adaptieve wijze met elkaar interacteren richting een gemeenschappelijk en gewaardeerd doel, waarbij elk teamlid wordt geacht een specifieke rol te vervullen” (Kozlowski, et al., 2009, p.115). Deze definitie benadrukt het belang van teamprocessen op de output van het team, waarbij de bijdrage van het teamlid in zijn unieke rol wordt benadrukt en rekening wordt gehouden met het multidisciplinaire karakter van crisisteams.

Hoewel vanuit zowel onderzoek als de praktijk het belang van een teamgerichte respons wordt benadrukt (bijvoorbeeld Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006), is onze kennis over hoe teams effectief reageren op crisissituaties minder eenduidig. Dit wordt mogelijk veroorzaakt doordat bevindingen moeilijk te generaliseren zijn en doordat crises zich onverwachts

ontwikkelen en uniek en ambigu van aard zijn (Stachowski, Kaplan, & Waller, 2009). Om drie redenen is het van groot belang te begrijpen hoe teams tijdens crises opereren: (1) de complexiteit van een crisis en de hoeveelheid tijdelijke taken maakt een teaminspanning noodzakelijk; (2) teamprocessen beïnvloeden de resultaten van het team net zoveel als individuele processen; (3) teamprocessen worden beïnvloed door externe stressoren zoals tijdsdruk, urgentie en onduidelijkheid (Driskell & Salas, 1991, p.473).

De meerwaarde van teams tijdens crises en de invloed van leiderschap

Crisisteamen delen veel eigenschappen met teams in reguliere werksituaties, maar verschillen in een aantal essentiële opzichten van elkaar. Zo wordt een crisisteam vaak geconfronteerd met duivelse dilemma's, waarbij het soms moet kiezen uit twee kwaden. Verder kenmerkt het werk zich door een hoge mate van onzekerheid, complexiteit en tijdsdruk en kunnen de verstrekkende gevolgen van acties en besluiten soms letterlijk het verschil maken tussen leven en dood (Essens et al., 2009).

Voor het kunnen beheersen van crises is informatie cruciaal. In de praktijk wordt crisismanagement om die reden dan ook vaak gelijkgesteld aan informatiemanagement. De grootste uitdaging voor crisisteamen is hoe om te gaan met tegenstrijdigheden in informatie, de afwezigheid van gewenste informatie en de overvloed aan ongewenste informatie. Dat terwijl de tijd ontbreekt om tot een optimale informatievoorziening te komen. Dit maakt besluitvorming tot een buitengewoon complexe taak voor crisisteamen. Crisisbesluitvorming heeft betrekking op twee tegenovergestelde processen – enerzijds het verzamelen en samenvoegen van informatie en anderzijds het vanuit deze informatie destilleren van de oplossing (Kelly & Loving, 2004). Bepalen wie welke informatie op welk moment krijgt, is daarbij van groot belang. Een goede informatiedeling en verwerking is vitaal voor de effectiviteit van

crisisteams en leidt tot resultaatverbetering of het beheersbaar maken van de crisis (Larson, Christensen, Abbott, & Franz, 1996).

Inmiddels is bekend dat de prestaties van het team groter kunnen zijn dan de som van de opbrengsten van de aparte individuen (o.a. Laughlin, Hatch, Silver, & Boh, 2006). Een van de belangrijkste redenen om teams te betrekken bij de crisisbesluitvorming is gelegen in het simpele feit dat een team over meer informatie beschikt dan de individuele professional. Een crisisteam genereert meer informatie en de leden van het crisisteam kunnen gebruikmaken van elkaars ideeën, kennis, vaardigheden en door associatie tot nieuwe ideeën, begrippen of invalshoeken komen (French & Bell, 1995). De effectiviteit van het crisisteam wordt niet bepaald door een enkele, op zichzelf staande actie, maar is afhankelijk van interactiepatronen binnen het crisisteam (Marks, Matthieu, & Zaccaro, 2001; Ziegert, Klein, & Xiao, 2001). Tijdens crises zijn deze interactiepatronen van groot belang, omdat crises zich vaak cumulatief en non-lineair ontwikkelen en de teamrespons verkennend van aard is en geleidelijk ontstaat (Pearson & Clair, 1998). Crisisteams moeten hun acties voortdurend monitoren en bijstellen op basis van de feedback en nieuwe informatie die zij uit de omgeving ontvangen (Marks et al., 2001; Waller, Gupta, & Giambatista, 2004). Teamwerk blijkt dan ook een belangrijk instrument om flexibel en creatief op veranderingen te kunnen inspelen (West, 1994).

Burke, Fiore en Salas (2003) benadrukken het belang van duidelijke en zorgvuldige informatie-uitwisseling binnen teams alsmede het vermogen van crisisteams om zich aan te passen aan en in te spelen op onverwachte en veranderende omstandigheden. Volgens Stachowski et al. (2009) gaan routinematige interactiepatronen ten koste van de effectiviteit van het crisisteam. Crises zijn er in soorten en maten, en veranderen en ontwikkelen zich continu waardoor standaardinteractiepatronen binnen het crisisteam een inadequate respons tot gevolg kunnen hebben (De Dreu & Beersma, 2010; Gersick & Hackman, 1990; Hollenbeck, Ilgen, Tuttle, & Sego, 1995). Het is om die reden dat Hannah, Uhl-Bien, Avolio en Cavarretta (2009) een normatief *one size fits all* model voor

crisisbeheersing niet realistisch achten en de nadruk leggen op het aanpassingsvermogen van crisisteams: dat teams hun respons kunnen afstemmen op de veranderende eisen van de situatie (Burke, et al., 2006b). Onderzoek heeft een positieve relatie aangetoond tussen aanpassingsvermogen en de nauwkeurigheid van de besluitvorming in teams (LePine, 2003; Stachowski et al., 2009). Informatie-uitwisseling en verwerking en het vermogen om zich aan te passen aan veranderende situaties lijken dus bepalend te zijn voor het succes van crisisteams.

De dominante benadering in onderzoek naar teams is het input-proces-output (IPO) model met betrekking tot het tot stand komen van teamprestaties (Guzzo & Shea, 1992; Hackman & Morris, 1975; Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005). Dit model neemt aan dat de effectiviteit van teams is gelegen in de interactie tussen teamleden wanneer zij samen aan een taak werken. Onderzoekers hebben geprobeerd om die aspecten van het interactieproces te achterhalen, die verantwoordelijk zijn voor verschillen in effectiviteit in teams. Zij plaatsen daarbij de rol van dit proces in een breder kader en gaan ervan uit dat bij het werken aan een taak zowel input-, proces- als outputvariabelen van invloed zijn (Nijstad, 2009). Het IPO-model is causaal: de output van het crisisteam (bijvoorbeeld in termen van prestaties en effectiviteit) is het resultaat van het proces (bijvoorbeeld informatiedeling en adaptatie) in het crisisteam, hetgeen op zichzelf weer het gevolg is van de input (zoals organisatiecultuur, teamgrootte en samenstelling en het leiderschapsgedrag van bijvoorbeeld de burgemeester).

Leiderschap wordt over het algemeen gezien als een belangrijke inputvariabele die teamprocessen beïnvloedt (Nijstad, 2009) en er bestaat een lange traditie van onderzoek waarin de positieve bijdrage van leiderschap op de prestaties van het team is aangetoond (Burke et al., 2006a). Die bijdrage kan zijn de directe invloed van de leider op het teamproduct en indirect door het faciliteren van de best mogelijke prestaties van teamleden, individueel én collectief (Essens et al., 2009). Leiderschap helpt dus vooral teamprocessen zodanig te sturen dat de opbrengsten van het collectief de som van die van de

individuele leden overstijgen (Zaccaro, Heinen, & Shuffler, 2009). Dit kan de leider bereiken door teamleden te helpen hun taken beter te begrijpen, door te sturen op taakgerelateerd gedrag, te bemiddelen bij het toewijzen van (hulp)bronnen en door informatie-uitwisseling binnen een team te optimaliseren (o.a. Burke et al., 2006a). Hieruit volgen de twee vragen die in dit onderzoek centraal staan: (1) Welke teamprocessen spelen een rol bij het effectief reguleren van een crisis in een gemeente? (2) Welk type leiderschapsgedrag van de burgemeester faciliteert welk teamproces?

Teamprocessen en teameffectiviteit

Met betrekking tot de eerste vraag is het mogelijk terug te vallen op een grote hoeveelheid onderzoek naar teamprocessen en teamprestaties. Hoewel zelden bestudeerd in de context van crises, is daaruit af te leiden dat teams beter presteren in de aanwezigheid van een zestal, onderling samenhangende processen. Om te beginnen is het belangrijk dat teamleden *informatie verzamelen, uitwisselen en integreren* in actieplannen en opties voor besluitvorming (Kelly & Loving, 2004). Goede informatie-uitwisseling en integratie is aantoonbaar goed voor de kwaliteit van groepsbesluitvorming (De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Larson, Christensen, Abbott, & Franz, 1996) en dit gaat naar verwachting ook op voor crisisteam.

Een potentiële bedreiging voor optimale informatie-uitwisseling en integratie is *groupthink*, een extreme vorm van zoeken naar overeenstemming (Janis, 1972). Veel kenmerken van een crisissituaties, zoals hoge stress, de druk om snel met een oplossing te komen, het afgesloten zijn van externe informatiebronnen en een gebrek aan procedures voor het vinden en evalueren van informatie, bevorderen de kans dat groupthink optreedt en informatie slecht wordt uitgewisseld en geïntegreerd (Baron, Kerr, & Miller, 1993). Om die reden is het belangrijk dat er ook in crisisteam sprake is van een zekere mate van

taakgerelateerd conflict – discussie over het wel of niet inzetten van bepaalde middelen, bepalen of het gebruik van procedures gerechtvaardigd is, de inhoud die teamleden geven aan de hun toebedeelde rollen en vaststellen van het (veiligheids)beleid (Janssen, Veenstra, & Van de Vliert, 1996; Jehn, 1997). Taakgerelateerd conflict stimuleert teamleden met elkaar een ‘cognitief debat’ aan te gaan, wat niet alleen groupthink voorkomt maar teamleden ook een grondig begrip kan geven van de achterliggende redenen van een besluit en oorzaken van een probleem (Amason, 1996; De Dreu & West, 2001; Janssen et al., 1996; Jehn, 1997). Inderdaad blijkt enige mate van taakgerelateerd conflict in teams de innovatiekracht en kwaliteit van besluitvorming te verbeteren (De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu, 2006; voor uitvoeriger discussie, zie De Dreu, 2008).

De derde procesfactor betreft de mate waarin een crisisteam zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden – het *adaptief vermogen*. Crises stellen hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van teams. Een continue informatiestroom, tegenstrijdige berichtgeving, de afwezigheid van essentiële informatie en een zich verslechterende en escalerende crisissituatie – het zijn slechts enkele factoren die ervoor zorgen dat het crisisteam constant wordt uitgedaagd om zich aan te passen aan de nieuwe eisen van de situatie. Om de slagvaardigheid van het crisisteam onder deze dynamische, ambigue en onzekere omstandigheden te garanderen, moeten het team en de individuele teamleden met snel wisselende taakeisen en situaties om kunnen gaan (Griffin & Hesketh, 2003; Ployhart & Bliese, 2006). Het team moet flexibel en proactief op een veranderende en onzekere werkomgeving kunnen reageren (Ashford & Taylor, 1990), zich continu heroriënteren en de competenties op peil houden, om zodoende in nieuwe en steeds veranderende werksituaties effectief te kunnen blijven functioneren (Gersick & Hackman, 1990; Hollenbeck, Ilgen, Tuttle, & Sergo, 1995; Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).

Er zijn sterke aanwijzingen dat optimale informatieverwerking en taakgerelateerd conflict, coördinatie en afstemming, en adaptief

vermogen samenhangen met de mate waarin er binnen een team sprake is van *psychologische veiligheid*. Psychologische veiligheid wordt gedefinieerd als “de gedeelde overtuiging dat het voor teamleden veilig is om interpersoonlijke risico’s te nemen” (Edmondson, 1999, p.354). Het gaat hier dus om een cultuur van onderling vertrouwen en wederzijds respect. Teamleden voelen zich veilig wanneer zij zich vrijelijk kunnen uiten en zij er zeker van zijn dat dit geen consequenties voor hen heeft. Bijvoorbeeld, een korpschef voelt zich mogelijk binnen het gemeentelijk beleidsteam geremd om fouten van de politie aan te kaarten, ondanks het feit dat dit het team kan helpen bij het wijzigen van de koers of strategie. Daar staat tegenover dat wanneer teamleden zich gerespecteerd en veilig voelen en ook het vertrouwen hebben dat fouten niet tegen hen gebruikt zullen worden, zij eerder geneigd zijn zich uit te spreken. Niet alleen komt dit de informatie-uitwisseling ten goede, het stimuleert ook het leren, vergroot het adaptief vermogen en komt uiteindelijk de teamprestaties ten goede (Burke et al., 2006a).

HYPOTHESE 1

Samengevat wordt op basis van de literatuur inzake teamprocessen en teameffectiviteit verondersteld dat de effectiviteit van het crisisteam groter is naarmate er binnen een team sprake is van informatiedeling en verwerking, coördinatie, taakgericht conflict, adaptatie en psychologische veiligheid. Ik onderzoek die veronderstelling door deze procesvariabelen apart en in samenhang te relateren aan teameffectiviteit en verwacht dus positieve relaties tussen procesvariabelen enerzijds en teameffectiviteit anderzijds.

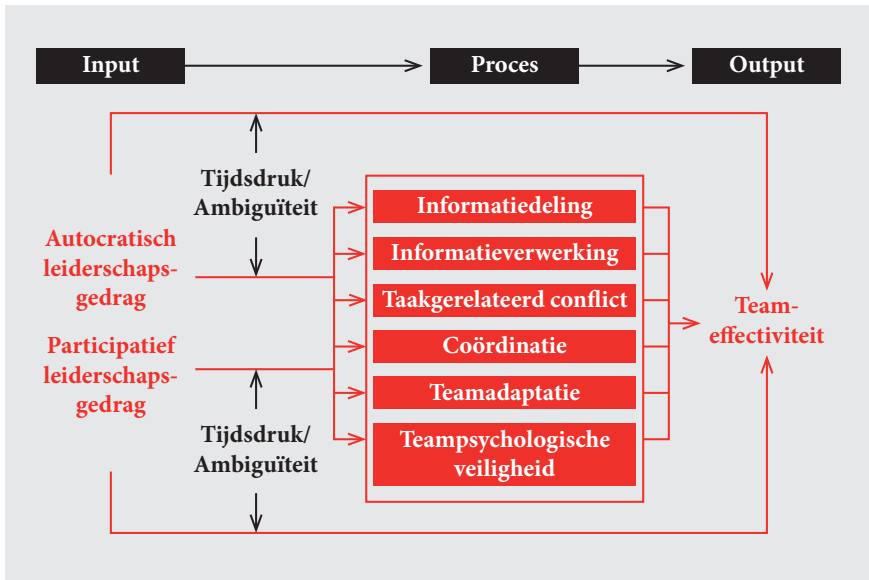
Leiderschap, teamprocessen en teameffectiviteit

De bijdrage van leiderschap ligt in het vermogen van leiders bij teamleden een zogenaamde *synergistic threshold* te creëren, oftewel teamprocessen zodanig te sturen dat de opbrengsten van het collectief die van het individu overstijgen (Zaccaro, Heinen, &

Shuffler, 2009). Theorie over en onderzoek naar leiderschap tijdens crises legt de laatste jaren steeds meer de nadruk op het belang van zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag voor de effectiviteit van crisisteam (o.a. Anicicha, Swaab, & Galinsky, 2015; Antonakis, Ciociolo, & Sternberg, 2004; Boin, & 't Hart, 2009; Rashid, Edmondson, & Leonard, 2013). Autocratisch leiderschaps-gedrag betreft een directieve wijze van aansturen en is erop gericht teamleden hun werk te laten doen door middel van het toewijzen van duidelijke taken, het stellen van doelen en het uitoefenen van controle (Northouse, 2007; Sauer, 2011). Een burgemeester die zich autocratisch opstelt, neemt eigenstandig beslissingen over welke zaken gedaan moeten worden en hoe. Hij zoekt op een directieve wijze de interactie met teamleden en kenmerkt zich door een dominante opstelling. Autocratisch leiderschapsgedrag legt de nadruk op het minimaliseren van onduidelijkheid en conflict en heeft betrekking op het geven van richting en het centraliseren van macht en besluitvorming (in plaats van het consulteren van teamleden of het nemen van democratische beslissingen) (De Hoogh & Den Hartog, 2009; De Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008). Een participatief optredende burgemeester daarentegen betreft teamleden actief bij de beeldvorming, geeft ruimte voor informatie-uitwisseling en eigen inbreng en stimuleert anderen mee te denken over oplossingsrichtingen en te participeren in de besluitvorming. Het betreft een open communicatie in twee richtingen in plaats van eenzijdige, directieve en autocratische communicatie (bijvoorbeeld Bass en Bass, 2008; Gastil, 1994; Schoel, Bluemke, Mueller, & Stahlberg, 2011; Yukl, 2006).

Beide typen leiderschapsgedrag sluiten elkaar niet uit, maar worden geactiveerd afhankelijk van het vraagstuk waarmee het crisisteam wordt geconfronteerd. Inderdaad werd in de tweede studie van dit proefschrift een positieve relatie gevonden tussen autocratisch en participatief leiderschapsgedrag van burgemeesters en de mate waarin teamleden dit leiderschap tijdens crises als effectief ervaren. Onduidelijk blijft echter hoe autocratisch en participatief leiderschaps-gedrag gerelateerd zijn aan diverse teamprocessen en de effectiviteit

van het crisisteam en welke invloed de leiderschapscontext daarop heeft. Dat is het onderwerp van onderzoek in dit hoofdstuk en hiervoor bekijk ik twee specifieke hoofdkenmerken van crises – tijdsdruk en ambigüiteit – in relatie tot leiderschapsgedragingen, teamprocessen en teameffectiviteit (zie ook Figuur 5.1).



Figuur 5.1 Input-proces-output onderzoeksmodel.

Autocratisch leiderschapsgedrag kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de effectiviteit van het team. Het hebben van beperkte invloed op de besluitvorming in het team kunnen teamleden als negatief ervaren (De Cremer, 2006; 2007; De Hoogh et al., 2009). Teamleden hebben mogelijk het gevoel niet serieus te worden genomen, te weinig ruimte te krijgen en ongelijkwaardig behandeld te worden (Anderson & Brown, 2010; Harrison & Klein, 2007). Dit ondermijnt de psychologische veiligheid in het team (De Cremer, 2006; 2007; Edmondson, 2003) en kan de prestaties van het team in negatieve zin beïnvloeden (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011).

Immers, zoals eerder beargumenteerd, zou verlaagde psychologische veiligheid samenhangen met verminderde informatie-uitwisseling en minder open taakgerelateerd conflict.

Autocratisch leiderschapsgedrag is echter niet altijd contraproductief en kan ook een positieve bijdrage leveren aan de effectiviteit van teams (o.a. Cammalleri, Hendrick, Pittman, Blout, & Prather 1973; De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Page & McGinnies, 1959; zie voor uitvoeriger discussie Bass & Bass, 2008). Een duidelijke hiërarchie van verantwoordelijkheden kan bij teamleden tegemoetkomen aan de behoefte aan hiërarchie, structuur en leiderschap (Barker, 1993) en voorzien in een duidelijke rolverdeling. Dit faciliteert de voorspelbaarheid en structuur in de sociale interactie (o.a. Halevy, Chou, & Galinsky, 2011; Kruglanski & Webster, 1996), en daarmee de coördinatie en samenwerking in het team (o.a. De Kwaadsteniet & Van Dijk, 2010; Halevy, Chou, Galinsky & Murnighan, 2012). Onderzoek heeft aangetoond dat dit met name opgaat in geval van dreiging, tijdsdruk en onduidelijkheid - de dominante kenmerken van crises (o.a. Cronin, 2008; Foels et al., 2000; Mulder et al., 1986; Pillai et al., 1998; Vroom et al., 1988; 2007). Kortom, door zich autocratisch op te stellen biedt een burgemeester het crisisteam heldere verwachtingen en duidelijke regels, richtlijnen en procedures. Dit zal de onderlinge coördinatie en uiteindelijke effectiviteit van het crisisteam ten goede komen.

HYPOTHESE 2

Hypothese 2 voorspelt dan ook dat de positieve relatie tussen autocratisch leiderschap en (2a) onderlinge coördinatie en (2b) team-effectiviteit vooral optreedt wanneer de crisis gekenmerkt wordt door hoge tijdsdruk.

Ook participatief leiderschapsgedrag kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de effectiviteit van het team. Voordelen van participatief leiderschapsgedrag zijn in de ogen van onderzoekers veelal gekoppeld aan de verhoogde kwaliteit van de beslissing, het creëren van draagvlak voor beslissingen en de mogelijkheid voor

teamleden om hun besluitvormingsvaardigheden te ontwikkelen (Vroom & Jago, 1988; 2007; Yukl, 2006). Door teamleden te betrekken bij de besluitvorming bevordert de leider dat zij zich meer gecommitteerd voelen bij het zoeken naar oplossingen (Earley & Lind, 1987), is er in potentie meer kennis en informatie voor het team beschikbaar, worden teamleden gestimuleerd ideeën uit te wisselen en komt het team tot meer innovatieve en creatieve oplossingen (De Dreu, 2006; De Dreu & West, 2001; Flowers, 1977; Somech, 2006). Participatief leiderschapsgedrag creëert psychologische veiligheid en vergroot het adaptief vermogen van teams (Burke et al., 2006b). Dit is vooral van belang als niet duidelijk is wat het team moet doen, als de context ambigu is en informatie niet helder en eenduidig voorhanden.

HYPOTHESE 3

Hypothese 3 voorspelt om die reden dat de positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teamprocessen (3a) en teameffectiviteit (3b) sterker is naarmate de crisis een sterkere mate van ambiguïteit kent.

Methode van onderzoek

Steekproef en procedure

De steekproef en procedure van de derde studie zijn identiek aan die van de tweede studie, met dien verstande dat de respondenten, na het bespreken van een crisissituatie, een gestandaardiseerde vragenlijst kregen voorgelegd. Hierin werd hen gevraagd naast het leiderschapsgedrag van de burgemeester tevens het functioneren van het crisisteam te beoordelen. Elk gesprek, het kritieke incidenten interview en het afnemen van de vragenlijst, duurde ongeveer 75 minuten.

Van 68 crisisteams zijn de verschillende teamprocessen (informatiedeling en verwerking, taakgerelateerd conflict, coördinatie, adaptatie en psychologische veiligheid), de output van het crisisteam (in termen van effectiviteit) en het leiderschapsgedrag (participatief en

autocratisch) van de burgemeester beoordeeld. De analyses richten zich op de relatie tussen teamprocessen en teamoutput en de invloed van het leiderschap van de burgemeester daarop. Daarbij wordt gekeken naar de mediërende en modererende rol van tijdsdruk en ambiguïteit.

Respondenten

De 68 crisisteams zijn door 51 gemeentesecretarissen en 17 locoburgemeesters beoordeeld op de verschillende teamprocessen en effectiviteit. De voorzitter van het crisisteam, de burgemeester, is beoordeeld op zijn leiderschapsgedrag. De respondenten zijn dus dezelfde als in de tweede studie. De respondenten hadden een gemiddelde ambtstermijn van 8.29 jaar ($SD = 5.69$) binnen de betreffende gemeente. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 53.5 jaar ($SD = 6.78$) en 79.4% van de steekproef is man. Zij hebben gemiddeld 8.29 jaar werkervaring in de huidige functie ($SD = 5.69$) en hebben gemiddeld 3.84 crises gemanaged ($SD = 3.68$). De gemeentesecretarissen en locoburgemeesters hebben een middelbare beroepsopleiding (2.9%), hogere beroepsopleiding (42.6%) of universitaire opleiding (54.4%) afgerond.

Meetinstrumenten

Contextvariabelen: tijdsdruk en ambiguïteit. Respondenten beoordeelden de contextvariabelen tijdsdruk en ambiguïteit met behulp van telkens één item. Om de mate van tijdsdruk in kaart te brengen, werd de vraag gesteld: In hoeverre was er in deze situatie sprake van tijdsdruk? Om de mate van ambiguïteit in kaart te brengen, werd gevraagd: In hoeverre was in deze situatie relevante informatie aanwezig om een beslissing te kunnen nemen? De items werden op een 7-puntsschaal gescoord (waarbij 1 = helemaal niet en 7 = helemaal wel).

Leiderschapstijlen: autocratisch en participatief leiderschapsgedrag.

Om het leiderschapsgedrag van de burgemeester te omschrijven, zijn twee verschillende leiderschapsschalen gehanteerd: autocratisch en participatief. Bij de constructie van de vragenlijst is zo veel mogelijk

gebruikgemaakt van bestaande leiderschapsschalen. De vier items die autocratisch leiderschapsgedrag meten, zijn afkomstig uit de vragenlijst Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO, De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2004). Een voorbeeld van een item van autocratisch leiderschapsgedrag is: "De burgemeester is de baas en geeft de bevelen". De vier items die participatief leiderschapsgedrag meten, zijn afkomstig van de Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire (MCLQ; Hanges & Dickson, 2004). Een voorbeeld van een item van participatief leiderschapsgedrag is "De burgemeester vraagt de leden van het crisisteam om advies aangaande de te volgen strategie". Elk item moest gescoord worden op een 7-puntsschaal (waarbij 1 = helemaal niet van toepassing en 7 = helemaal wel van toepassing). Een overzicht van de in de vragenlijst gehanteerde variabelen is te vinden in Bijlage 2. De betrouwbaarheid voor de twee leiderschapsschalen is goed en varieert van .80 voor participatief leiderschapsgedrag tot .84 voor autocratisch leiderschapsgedrag, zie diagonaal Tabel 5.1.

Teamprocessen. Tijdens deze studie zijn zes verschillende teamprocessen onderzocht: informatiedeling, informatieverwerking, taakgerelateerd conflict, coördinatie, adaptatie en psychologische veiligheid. Bij de constructie van de vragenlijst is gebruikgemaakt van bestaande schalen afkomstig uit De Dreu (2007), De Dreu en Beersma (2010), Beersma, Homan, Van Kleef en De Dreu (2013), De Dreu en West (2001), en Nijstad, Berger-Selman en De Dreu (2014). Elk item moest gescoord worden op een 7-puntsschaal (waarbij 1 = helemaal niet van toepassing en 7 = helemaal wel van toepassing).

Informatiedeling. De zes items die informatiedeling meten, zijn gebaseerd op De Dreu et al. (2010). Een voorbeeld van een item van informatiedeling is: "De kwaliteit van de informatie-uitwisseling in het crisisteam was goed". Cronbach's alpha voor deze schaal is .66.

Informatieverwerking. De zeven items die informatieverwerking meten, zijn eveneens gebaseerd op De Dreu et al. (2010). Een voorbeeld van een item van informatieverwerking is: "Tijdens de

crisis wogen we voors en tegens goed af voordat we een beslissing namen". Cronbach's alpha voor deze schaal is .68.

Taakgerelateerd conflict. De zes items die taakgerelateerd conflict meten, zijn gebaseerd op De Dreu en West (2001). Een voorbeeld van een item van taakgerelateerd conflict is: "We hadden in het crisisteam regelmatig verschillende ideeën over hoe de taken tijdens de crisis het best konden worden uitgevoerd/ aangepakt". Cronbach's alpha voor deze schaal is .61.

Coördinatie. De drie items die coördinatie meten, zijn gebaseerd op Beersma et al. (2013). Een voorbeeld van een item van coördinatie is: "We benaderden als crisisteam onze taak tijdens de crisis op een georganiseerde manier". Cronbach's alpha voor deze schaal is .78.

Teamadaptatie. De zes items die teamadaptatie meten, zijn gebaseerd op Nijstad, Berger-Selman en De Dreu (2014). Een voorbeeld van een item van teamadaptatie is: "Dit crisisteam paste zich gemakkelijk aan wanneer het anders liep dan gepland". Cronbach's alpha voor deze schaal is .83.

Teampsychologische veiligheid. De vier items die de psychologische veiligheid in een team meten, zijn afkomstig uit Nijstad et al. (2014). Een voorbeeld van een item van psychologische veiligheid is: "De persoonlijke verhoudingen in ons crisisteam waren goed". Cronbach's alpha voor deze schaal is .91.

Teameffectiviteit. De vier items die de effectiviteit van het crisisteam meten, zijn gebaseerd op De Dreu en West (2001) en De Dreu (2007). Een voorbeeld van een item van teameffectiviteit is: "Ik vind dat het crisisteam het goed heeft gedaan op de taak tijdens de crisis". Cronbach's alpha voor deze schaal is .91.

Resultaten

In Tabel 5.1 staan de gemiddelden, standaarddeviaties, de Cronbach's alpha's en Pearson-correlaties tussen de verschillende variabelen van dit onderzoek. Een aantal van de hier gepresenteerde variabelen is identiek aan die in hoofdstuk 4, zie Tabel 4.1. Van belang hier is dat de inter-correlaties tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit

Tabel 5.1 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen ($N = 68$).

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
Input							
1. Autocratisch leiderschap	5.36	1.32	(.84)				
2. Participatief leiderschap	5.43	1.07	.17	(.80)			
3. Tijdsdruk	5.06	1.64	-.11	.00			
4. Ambigüiteit	3.21	1.62	-.12	.02	.15		
Proces							
5. Psychologische veiligheid	6.05	0.78	.24	.58**	-.00	-.16	(.91)
6. Informatiedeling	5.42	0.91	.19	.33**	.05	-.11	.34**
7. Taakgerelateerd conflict	5.11	0.94	.02	.38**	.12	-.07	.44**
8. Aanpassingsvermogen	5.37	0.82	.10	.54**	.03	-.07	.67**
9. Coördinatie	5.56	0.98	.30*	.48**	-.07	-.25*	.55**
10. Informatieverwerking	5.56	0.71	.46**	.48**	-.06	-.29*	.58**
Output							
11. Teameffectiviteit	5.75	0.98	.32**	.67**	-.07	-.30*	.67**
Controle							
12. Geslacht ^o	-	-	-.04	.04	.07	.07	.02
13. Leeftijd (jaren) ^o	54.54	6.32	-.34**	-.01	.04	-.04	-.07
14. Ambtstermijn (jaren) ^o	11.00	8.04	-.23	.07	.14	.06	.12
15. Aantal crisiservaringen ^o	2.01	1.82	-.20	.16	.13	.19	-.01
16. Geslacht respondenten	-	-	.12	-.08	-.11	.05	.01
17. Gemeentegrootte #	2.99	1.39	-.20	.09	-.08	.22*	.02

Noot. * $p < .05$. ** $p < .01$. Cronbach's alfa's staan tussen haakjes vermeld.

Mannen zijn gecodeerd als 0, vrouwen als 1.

^o Variabelen gemeten bij burgemeesters (overige variabelen zijn gemeten bij gemeentesecretarissen/locoburgemeesters).

1 = < 10.000 inwoners. 2 = 10.001 - 20.000. 3 = 20.001 - 40.000. 4 = 40.001 - 60.000. 5 = 60.001 - 80.000. 6 = 80.001 - 100.000. 7 = 100.001 - 100.000.

6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16

[illegible]

137

correleert alleen (positief) met coördinatie ($r = .30, p = .01$) en informatieverwerking ($r = .46, p = .00$). Verder blijken alle teamprocessen, zoals verwacht, positief te correleren met teameffectiviteit (informatiedeling ($r = .57, p = .00$), informatieverwerking ($r = .62, p = .00$), taakgerelateerd conflict ($r = .55, p = .00$), coördinatie ($r = .57, p = .00$), teamadaptatie ($r = .48, p = .00$) en teampsychologische veiligheid ($r = .67, p = .00$). Deze laatste resultaten zijn in overeenstemming met Hypothese 1 die stelt dat teameffectiviteit afhangt van de hier gemeten teamprocessen.

Toetsing van de hypothesen

Voor het toetsen van Hypothese 1 is gebruikgemaakt van regressie-analyse waarbij *teamprocessen* als onafhankelijke en *teameffectiviteit* als afhankelijke variabelen zijn ingevoerd. Om Hypothese 2 en 3 te toetsen, is de procedure gevolgd zoals beschreven door Preacher en Hayes (2007) voor het onderzoeken van de verschillende relaties, met wat zij noemen het *moderated mediation model*. Specifiek hebben we gebruik gemaakt van MODMED, model 10 (Preacher & Hayes, 2004), hetgeen resultaten heeft opgeleverd die relevant zijn voor de geformuleerde hypothesen met betrekking tot *teamprocessen* en *teameffectiviteit* als afhankelijke variabelen en *autocratisch* en *participatief leiderschaps-gedrag* en de situatiekenmerken *tijdsdruk* en *ambigüiteit* als onafhankelijke variabelen. Tevens is gebruikgemaakt van model 4 (Preacher et al., 2004) voor het toetsen van (ongeconditioneerde) indirecte effecten. In exploratieve analyses zijn demografische kenmerken van de burgemeester, respondenten (locoburgemeester/gemeentesecretaris) en gemeente - sekse, leeftijd en gemeentegrootte - als controlevariabelen opgenomen. Aangezien dit de resultaten niet significant beïnvloedde, zijn deze controlevariabelen uit de uiteindelijke analyses verwijderd.

Toetsing van de relaties tussen teamprocessen en teameffectiviteit

Voor het toetsen van de, in Hypothese 1 voorspelde, relatie tussen teamprocessen en teameffectiviteit, is een regressieanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn alle teamprocessen tegelijkertijd als onafhankelijke

variabelen in de regressievergelijking opgenomen. De resultaten staan weergegeven in Tabel 5.2. Zoals verwacht is een positieve relatie gevonden tussen informatiedeling ($B = .25, p < .01$), taakgerelateerd conflict ($B = .23, p = .00$), coördinatie ($B = .33, p < .01$) en teampsychologische veiligheid ($B = .31, p < .05$) enerzijds en de effectiviteit van het crisisteam anderzijds. Voor informatieverwerking ($B = .08, p = .54$) en teamadaptatie ($B = .07, p = .56$) zijn de relaties niet significant. Al met al levert deze analyse dus redelijke steun voor Hypothese 1, aangezien vier van de zes onderzochte teamprocessen een positieve bijdrage leveren aan teameffectiviteit.

Tabel 5.2 Regressieanalyse met de zes teamprocessen als onafhankelijke variabelen en teameffectiviteit als afhankelijke variabele.

Predictor	B	SE	F	R ²
	Teameffectiviteit			
Constant	-1.30*	.63		
Informatiedeling	.25**	.09		
Informatieverwerking	-.08	.13		
Taakgerelateerd conflict	.23**	.08		
Coördinatie	.33**	.10		
Teamadaptatie	.07	.11		
Team psychologische veiligheid	.31*	.14		
			25.73**	.71**

Noot. N = 68. * $p < .05$. ** $p < .01$.

Toetsing van de relaties tussen leiderschapsgedrag en teameffectiviteit en de moderatie-effecten van tijdsdruk en ambigüiteit

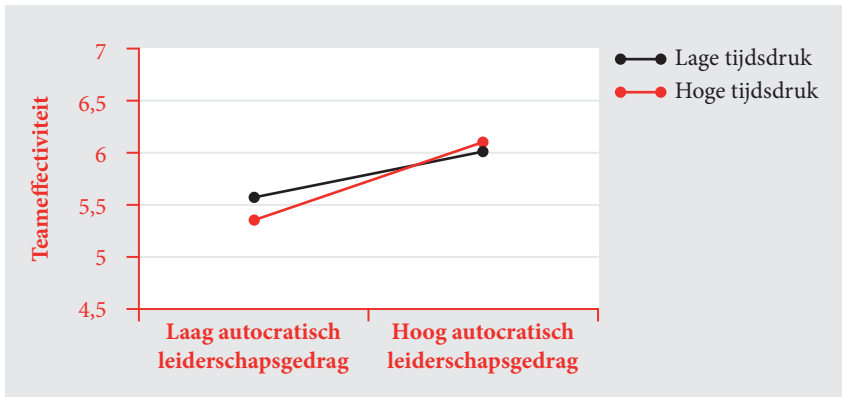
Tabel 5.3 geeft het resultaat weer van de MODMED-analyse, waarbij het effect van leiderschapsgedragingen, de situatiekenmerken en hun interacties op teameffectiviteit onderzocht zijn (model 10, Preacher et al., 2004). Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan teameffectiviteit (autocratisch $B = .09, p = .05$ en participatief $B = .29, p = .00$; zie tabel 5.3). In Hypothese 2b en 3b werd voorspeld dat deze relaties sterker zouden zijn onder

tijdsdruk (in het geval van autocratisch leiderschapsgedrag) en wanneer er sprake is van hoge ambiguïteit (in het geval van participatief leiderschapsgedrag). Tijdsdruk blijkt de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit te modereren ($B = .06, p = .02$). Voor het bepalen van de richting is een *directional simple slope analyse* uitgevoerd (Aiken & West, 1991). Onder lage tijdsdruk is er geen significante relatie gevonden tussen tijdsdruk en autocratisch leiderschapsgedrag (1 SD onder het gemiddelde, $B = .23, p = .11$), onder hoge tijdsdruk is deze relatie evenwel positief (1 SD boven het gemiddelde, $B = .38, p = .01$). Hypothese 2b is daarmee ondersteund. De vorm van de interactie is te zien in Figuur 5.2. De relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester en de effectiviteit van het crisisteam wordt positiever, naarmate de crisissituatie gekenmerkt wordt door een hogere tijdsdruk.

Tabel 5.3 Geschatte coëfficiënten van het gemodereerde mediatie model.

Predictor	B	SE	F	R ²
	Teameffectiviteit			
Constant	-.51	.63		
Autocratisch leiderschapsgedrag (AL)	.09*	.05		
Participatief leiderschapsgedrag (PL)	.29**	.08		
Informatiedeling	.23**	.08		
Informatieverwerking	-.11	.13		
Taakgerelateerd conflict	.22**	.07		
Coördinatie	.24**	.09		
Teamadaptatie	.05	.10		
Team psychologische veiligheid	.20†	.12		
Tijdsdruk	-.04	.04		
Ambiguïteit	-.10**	.04		
AL X Tijdsdruk	.06*	.03		
AL X Ambiguïteit	.00	.03		
PL X Tijdsdruk	.04	.03		
PL X Ambiguïteit	.01	.04		
			20.10**	.81**

Noot. N = 68. † $p < .10$ * $p < .05$. ** $p < .01$.



Figuur 5.2 Effect van tijdsdruk op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het crisisteam.

Tijdsdruk blijkt de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit niet te beïnvloeden ($B = .04, p = .11$). Dit was ook niet verwacht. Echter, in tegenstelling tot Hypothese 3b blijkt ambiguïteit de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit ook niet te beïnvloeden ($B = .01, p = .38$). Hypothese 3b wordt derhalve niet ondersteund.

Toetsing van de relaties tussen leiderschapsgedrag en teamprocessen en de moderatie-effecten van tijdsdruk en ambiguïteit

Tabel 5.4 geeft het resultaat van de MODMED-analyse, waarbij het effect van leiderschapsgedragingen, de situatiekenmerken en hun interacties op teamprocessen onderzocht zijn. Uit de tabel blijkt dat participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester positief gerelateerd is aan informatiedeling binnen het crisisteam ($B = .27, p < .01$), informatieverwerking ($B = .25, p = .00$), taakgerelateerde conflicten ($B = .30, p < .01$), coördinatie ($B = .34, p = .00$), teamadaptatie ($B = .38, p = .00$) en ervaren teampsychologische veiligheid ($B = .39, p = .00$). Autocratisch leiderschapsgedrag is, daarentegen, nauwelijks gerelateerd aan teamprocessen (de uitzondering betreft coördinatie: $B = .16, p = .02$). Het blijkt zelfs dat autocratisch leiderschapsgedrag, net als participatief leiderschap, positief samenhangt met de

verwerking van informatie ($B = .20, p = .00$). Ook blijken zoals voorspeld de relaties tussen leiderschapsgedragingen en teamprocessen af te hangen van de situatiekenmerken (zie Tabel 5.4). Allereerst kijk ik naar participatief leiderschap. Voor tijdsdruk werden geen expliciete voorspellingen gedaan, en tijdsdruk blijkt ook alleen de relatie tussen

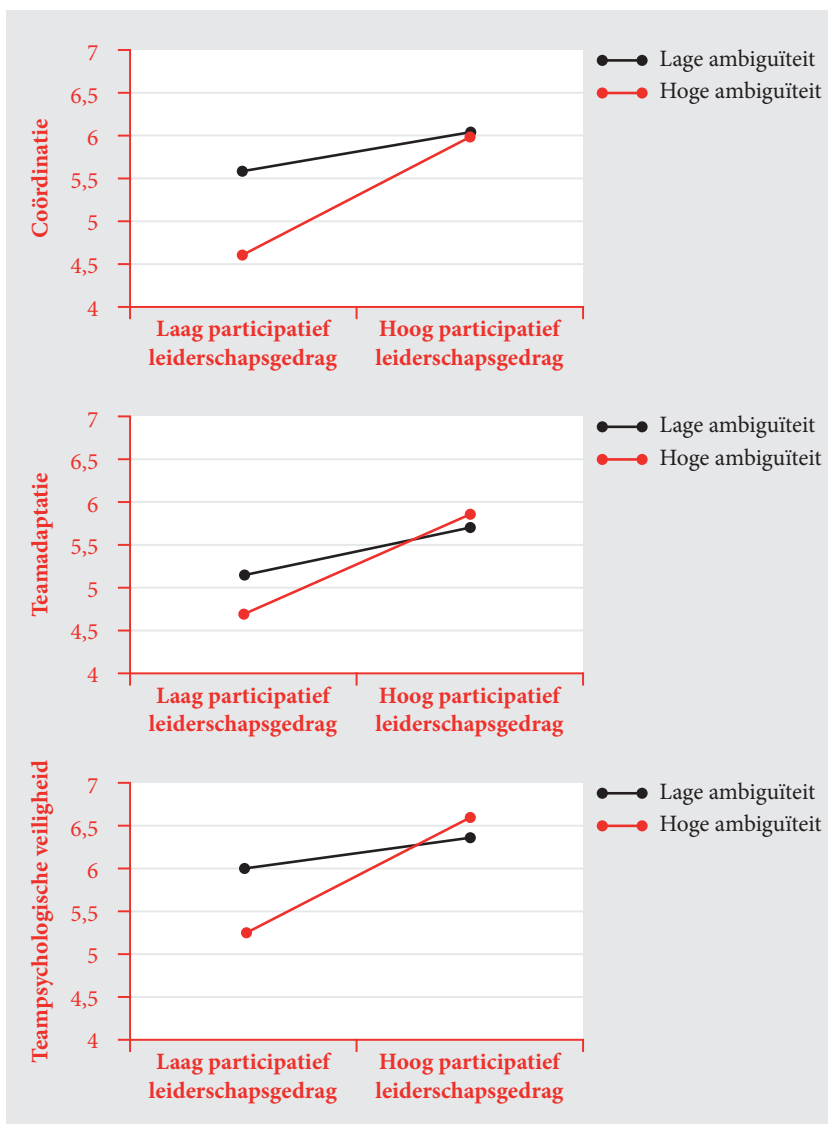
Tabel 5.4 Geschatte coëfficiënten van het gemodereerde mediatie model.

Predictor	<i>B SE F R²</i>				<i>B SE F R²</i>				<i>B SE F R²</i>				<i>B SE F R²</i>			
	Informatie- deling				Informatie- verwerking				Taakgerelateerd conflict				Coördinatie			
Constant	3.88	.59			4.19	.37			3.49	.59			3.76	.51		
Autocratisch leiderschapsgedrag (AL)	.07†	.09			.20**	.05			-.02	.09			.16*	.07		
Participatief leiderschapsgedrag (PL)	.27**	.10			.28**	.06			.34**	.10			.41**	.09		
Tijdsdruk	.05	.07			.01	.04			.08	.07			.00	.06		
Ambigüiteit	-.06	.07			-.10*	.04			-.04	.07			-.09	.06		
AL X Tijdsdruk	.06	.05			-.01	.03			-.02	.05			-.01	.04		
AL X Ambigüiteit	.00	.05			.06*	.03			.07	.05			.16**	.04		
PL X Tijdsdruk	.10*	.06			.01	.04			.02	.06			.01	.06		
PL X Ambigüiteit	-.03	.06			.01	.04			.07	.06			.11*	.06		
	2.02† .17†				9.12** .47**				2.51* .20*				8.38** .45**			
	Teamadaptatie				Team- psychologische veiligheid											
Constant	3.32	.47			3.95	.43										
Autocratisch leiderschapsgedrag (AL)	.02	.07			.08	.06										
Participatief leiderschapsgedrag (PL)	.41**	.08			.40**	.07										
Tijdsdruk	.03	.05			.02	.05										
Ambigüiteit	-.03	.06			-.07	.05										
AL X Tijdsdruk	-.05	.04			-.02	.04										
AL X Ambigüiteit	.04	.04			.03	.04										
PL X Tijdsdruk	-.03	.05			-.01	.04										
PL X Ambigüiteit	.09*	.05			.14**	.04										
	4.84** .32**				6.32** .38**											

Noot. $N = 68$. † $p < .10$ * $p < .05$. ** $p < .01$.

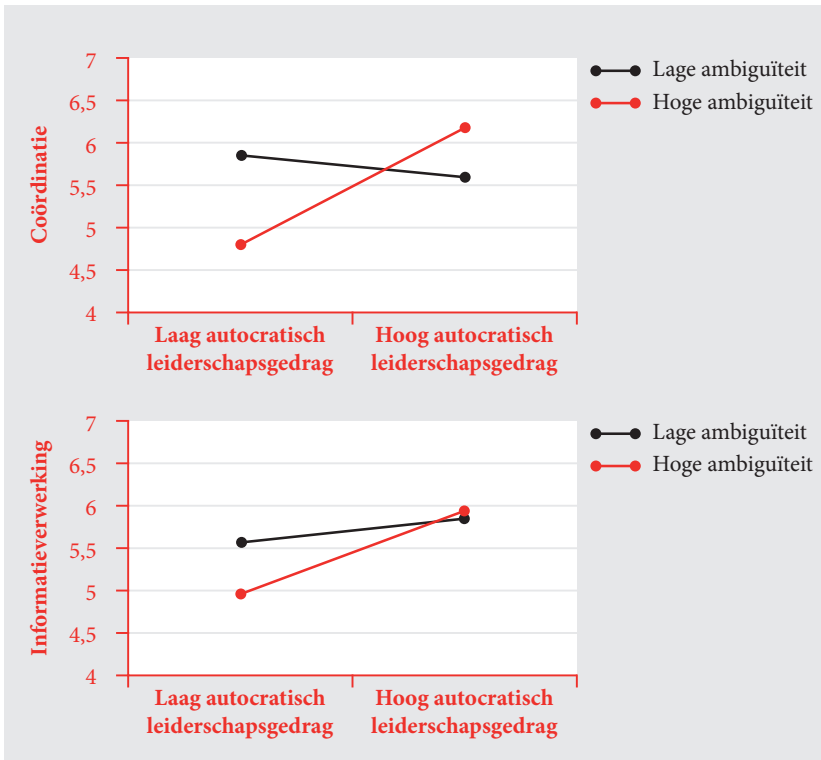
participatief leiderschapsgedrag en informatiedeling te modereren ($B = .10, p = .04$). Het betreft hier een niet voorspeld en tamelijk zwak effect, dat ik daarom opvat als een toevalsbevinding en niet verder duid.

Voor ambiguïteit werden wel expliciete voorspellingen gedaan (Hypothese 3a) en deze worden deels bevestigd. Ambiguïteit modereert de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie, teamadaptatie en teampsychologische veiligheid (zie Tabel 5.4). Meer specifiek blijkt allereerst dat ambiguïteit de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie modereert ($B = .11, p = .03$). Voor het bepalen van de richting is een *directional simple slope analyse* uitgevoerd (Aiken & West, 1991). Bij geringe ambiguïteit is er een positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie (1 *SD* onder het gemiddelde, $B = .24, p = .04$), terwijl deze bij veel ambiguïteit aanzienlijk sterker is (1 *SD* boven het gemiddelde, $B = .69, p = .00$) (zie ook Figuur 5.3). Ambiguïteit blijkt ook de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teamadaptatie te modereren ($B = .09, p = .04$). In geval van weinig ambiguïteit is er een positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teamadaptatie (1 *SD* onder het gemiddelde, $B = .37, p = .01$), bij veel ambiguïteit is deze relatie sterker positief (1 *SD* boven het gemiddelde, $B = .70, p = .00$) (zie Figuur 5.3). Ten slotte modereert ambiguïteit de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teampsychologische veiligheid ($B = .14, p = .00$). Bij geringe ambiguïteit is er een positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teampsychologische veiligheid (1 *SD* onder het gemiddelde, $B = .24, p = .04$), bij veel ambiguïteit is deze relatie ook positief maar sterker (1 *SD* boven het gemiddelde, $B = .88, p = .00$) (zie ook Figuur 5.3). Bij een burgemeester die sterk participatief leiderschapsgedrag laat zien, neemt de coördinatie, de adaptatie en de psychologische veiligheid toe, met name wanneer de crisissituatie gekenmerkt wordt door een hoge mate van ambiguïteit.



Figuur 5.3 Effect van ambiguïteit op de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie, adaptatie en psychologische veiligheid in het crisisteam.

Hypothese 2a voorspelde dat tijdsdruk de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teamprocessen zou modereren. Dit bleek niet het geval (zie Tabel 5.4). Wel kwam ambiguïteit als belangrijke moderator naar voren. Om te beginnen modereert ambiguïteit de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en coördinatie ($B = .16, p = .00$). In geval van weinig ambiguïteit is er een negatieve, maar niet-significante relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en coördinatie (1 SD onder het gemiddelde, $B = -.13, p = .18$); bij veel ambiguïteit is deze relatie significant positief (1 SD boven het gemiddelde, $B = .69, p = .00$). De vorm van de interactie is te zien in Figuur 5.4. Bij een burgemeester die sterk autocratisch leiderschapsgedrag



Figuur 5.4 Effect van ambiguïteit op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en coördinatie en informatieverwerking in het crisisteam.

vertoont, neemt de coördinatie in het crisisteam toe en dit is alleen het geval bij veel ambiguïteit. Ambiguïteit blijkt voorts de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en informatieverwerking te modereren ($B = .06, p = .04$). Figuur 5.4 laat zien dat bij weinig ambiguïteit er een zwak positieve relatie is tussen autocratisch leiderschapsgedrag en informatieverwerking (1 *SD* onder het gemiddelde, $B = .20, p = .08$), terwijl deze relatie sterk positief is bij veel ambiguïteit (1 *SD* boven het gemiddelde, $B = .68, p = .00$).

Toetsing van de conditionele indirecte relaties tussen leiderschapsgedrag, teamprocessen en teameffectiviteit

Zoals bleek uit voorgaande analyses, hebben tijdsdruk en met name ambiguïteit een belangrijke modererende invloed. Mogelijkerwijs beïnvloeden deze twee contextvariabelen de indirecte relaties tussen leiderschapsgedrag en teameffectiviteit. Het laatste deel van de MODMED-analyse (model 10; Preacher et al., 2004) toetst of de voorwaardelijke indirecte effecten van leiderschapsgedrag op teameffectiviteit via de zes teamprocessen variëren in sterkte afhankelijk van de mate van ambiguïteit of tijdsdruk.

Om te beginnen komt naar voren dat participatief leiderschapsgedrag samenhangt met teameffectiviteit via informatiedeling wanneer de tijdsdruk gemiddeld ($B = .06$; Bias and accelerated 90% *CI*: .01, .13) en hoog is ($B = .09$; Bias and accelerated 90% *CI*: .01, .20, zie Tabel 5.5), maar niet als de tijdsdruk laag is ($B = .02$; Bias and accelerated 90% *CI*: -.03, .11). Omdat deze relatie niet was voorspeld en een toevalsbevinding niet kan worden uitgesloten, laten we dit resultaat verder buiten beschouwing.

Conform de voorspelling (Hypothese 3a en 3b) blijkt participatief leiderschapsgedrag samen te hangen met teameffectiviteit via coördinatie en dat deze relatie het sterkst is bij veel ambiguïteit (ambiguïteit -1*SD*, $B = .06$, Bias and accelerated 90% *CI*: .01, .14; M ambiguïteit, $B = .10$, Bias and accelerated 90% *CI*: .05, .21; +1*SD*, $B = .15$, Bias and accelerated 90% *CI*: .06, .32, zie Tabel 5.5). Naast deze indirecte

relatie via teamcoördinatie ($B = .12, LLCI = .04, ULCI = .25$), mediëren de teamprocessen informatiedeling ($B = .06, LLCI = .01, ULCI = .18$), taakgerelateerd conflict ($B = .07, LLCI = .01, ULCI = .15$) en team-psychologische veiligheid ($B = .09, LLCI = .00, ULCI = .24$) ook de relatie tussen participatief leiderschap en teameffectiviteit (model 4, Preacher et al., 2004), maar deze relaties lijken niet te variëren afhankelijk van de mate van ambiguïteit en tijdsdruk in de crisissituatie. Met andere woorden, participatief leiderschapsgedrag van de burge-meester houdt verband met hogere teameffectiviteit, omdat parti-cipatief leiderschap positief samenhangt met de voor teameffectiviteit belangrijke teamprocessen. Naarmate de crisissituatie wordt geken-merkt door meer ambiguïteit, neemt het belang van participatief lei-derschap voor teamcoördinatie en daarmee voor teameffectiviteit toe (zie Tabel 5.5).

Tabel 5.5 *Bootstrapping* resultaten voor de toets van geconditioneerde indirecte effecten van participatief leiderschap op coördinatie bij specifieke waarden van de moderator (ambiguïteit): gemiddelde en + 1 standaarddeviatie.

Participatief leiderschapsgedrag			90% CI		
Mediator	Waarde van ambiguïteit	Geconditioneerd indirect effect	SE	Lower	Upper
Coördinatie	-1 SD (-1.62)	.06*	.04	.01	.14
	M (.00)	.10*	.05	.05	.21
	+1 SD (1.62)	.15*	.07	.07	.32

Noot. Resultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap steekproeven. CI=confidence interval. Geconditioneerde indirecte effecten zijn eenzijdig getoetst. * $p < .05$.

Ten slotte is ook een, niet voorspelde, positieve relatie gevonden tus-sen autocratisch leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het crisis-team via coördinatie bij een gemiddelde mate van ambiguïteit ($B = .04$; Bias and accelerated 90% *CI*: .01, .09) en bij veel ambiguïteit ($B = .10$; Bias and accelerated 90% *CI*: .03, .19). Bij geringe ambiguïteit (B

= -.02; Bias and accelerated 90% CI: -.07, .01, zie tabel 5.6) is die relatie afwezig. Bij veel ambiguïteit blijkt autocratisch leiderschapsgedrag indirect positief gerelateerd aan teameffectiviteit door de positieve relatie met coördinatie. Zoals af te lezen valt uit Tabel 5.3 en Tabel 5.4 lijkt geen van de andere teamprocessen een rol te spelen in de relatie tussen autocratisch leiderschap en teameffectiviteit. De relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit wordt niet gemedieerd door de onderzochte teamprocessen.

Conclusies

In deze tweede veldstudie van dit proefschrift is het leiderschapsgedrag van 68 burgemeesters tijdens echte crises onderzocht, waarbij gekeken is in hoeverre het leiderschapsgedrag (autocratisch en participatief) van de burgemeester en de specifieke kenmerken van crises (tijdsdruk en ambiguïteit) gerelateerd zijn aan zes verschillende teamprocessen en voorspellend zijn voor de effectiviteit van het crisisteam.

Allereerst bleek er, in lijn met eerder onderzoek, een directe relatie te bestaan tussen informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en teampsychologische veiligheid enerzijds, en de effectiviteit van het crisisteam anderzijds. Voor informatieverwerking en teamadaptatie is geen positieve relatie met teameffectiviteit gevonden. Belangrijker hier is de bevinding dat zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan de mate van effectiviteit van het crisisteam. Daarbij blijkt participatief leiderschapsgedrag sterker gerelateerd te zijn aan teameffectiviteit dan autocratisch leiderschapsgedrag. Mogelijk is dit te verklaren aan de hand van de positieve relatie die gevonden is tussen participatief leiderschapsgedrag en de onderzochte teamprocessen. Participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester bleek, in tegenstelling tot autocratisch leiderschapsgedrag, positief gerelateerd aan *alle* onderzochte teamprocessen: informatiedeling, informatieverwerking, taakgerelateerde

conflicten, coördinatie, teamadaptatie en de ervaren teampsychologische veiligheid. Bovendien blijkt er sprake van indirecte mediatie van participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester via informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en teampsychologische veiligheid op de effectiviteit van het crisisteam. Participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester hangt samen met de effectiviteit van het crisisteam, hetgeen dus gedeeltelijk verklaard kan worden door de positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en psychologische veiligheid in het crisisteam.

Autocratisch leiderschap blijkt alleen positief gerelateerd aan coördinatie en aan de mate van informatieverwerking in het crisisteam. Met de andere teamprocessen is geen relatie aangetoond. Verder bleek tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit geen enkel teamproces een mediërende rol te spelen.

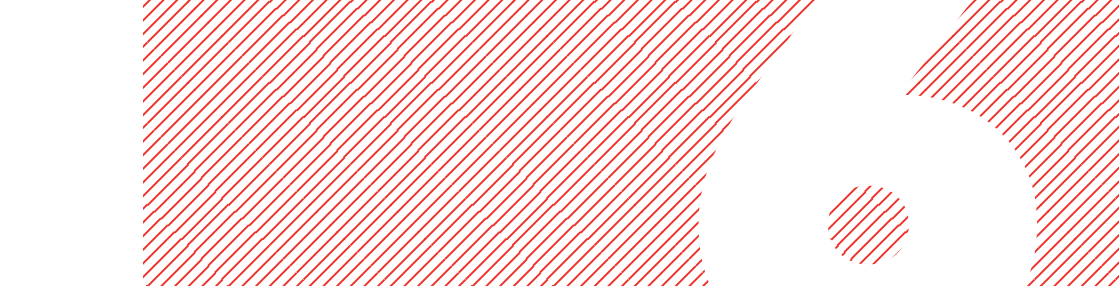
Er is verder gekeken naar de invloed van de leiderschapscontext op de relatie tussen leiderschapsgedrag en teameffectiviteit. Voorspeld werd dat de relatie tussen leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het crisisteam sterker zou zijn onder hoge tijdsdruk (in het geval van autocratisch leiderschapsgedrag) en wanneer de crisissituatie wordt gekenmerkt door veel ambiguïteit (in het geval van participatief leiderschapsgedrag). Zoals reeds aangegeven blijkt autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester inderdaad samen te gaan met een verhoogde effectiviteit van het crisisteam en in lijn met de verwachtingen vooral wanneer er sprake is van veel tijdsdruk. Tijdsdruk bleek de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit overigens niet te beïnvloeden. Dit was ook niet verwacht. De verwachte invloed van ambiguïteit op de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit kon niet worden aangetoond.

Uit deze studie bleek evenwel dat ambiguïteit een belangrijke modererende invloed heeft op de relatie tussen beide typen

leiderschapsgedrag en een aantal teamprocessen. Zo is gebleken dat wanneer een burgemeester zich sterk participatief opstelt, de coördinatie en de adaptatie van en de psychologische veiligheid in het crisisteam toenemen, en dan met name wanneer de crisis gekenmerkt wordt door veel ambiguïteit. In het geval van autocratisch leiderschapsgedrag bleek, hoewel niet voorspeld, ambiguïteit ook van invloed. Bij een burgemeester die sterk autocratisch leiderschapsgedrag vertoont, nemen de coördinatie en informatieverwerking in het crisisteam toe en dit is vooral het geval in crisissituaties die zich kenmerken door veel ambiguïteit, oftewel situaties waarin onvoldoende relevante informatie voorhanden is om een beslissing te kunnen nemen. Overigens bleek tijdsdruk de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en de verschillende teamprocessen op geen enkele wijze te modereren. Dit was wel de verwachting.

Aangezien van tijdsdruk en met name van ambiguïteit een belangrijke modererende invloed blijkt uit te gaan, is tot slot gekeken of er sprake is van gemodereerde mediatie. Er kon worden aangetoond dat participatief leiderschapsgedrag samenhangt met de effectiviteit van het crisisteam via coördinatie. Deze relatie blijkt het sterkst wanneer de crisis wordt gekenmerkt door veel ambiguïteit, dus wanneer er voor de burgemeester weinig relevante informatie voorhanden is om een beslissing te kunnen nemen.

Voor een uitgebreide discussie en toelichting op de gevonden resultaten in deze studie verwijs ik naar hoofdstuk 6 van dit proefschrift.



HOOFDSTUK 6

Samenvatting en discussie: theoretische en praktische implicaties

"The persons, the situation, and the interaction of the person with the situation...all matter for leadership effectiveness."

Sternberg & Vroom (2002, p.315).

Introductie

Incidenten en crises beheersen in steeds grotere mate het dagelijks leven. Burgemeesters worden dan gezien als hoeder van de lokale samenleving. Als opperbevelhebber van de gemeentelijke crisisorganisatie worden zij steeds vaker geconfronteerd met de uiterst lastige opgave om crises goed te managen. Velen verwachten van burgemeesters tijdens crises meer leiderschap dan in de dagelijkse praktijk. Dit proefschrift beschrijft onderzoek naar antecedenten, moderatoren, uitkomsten en contingenties van effectief leiderschapsgedrag in crisistijd, met daarbij expliciet aandacht voor het optreden van burgemeesters in Nederland als crisismanager. Wat is bepalend voor het succes van het leiderschap van burgemeesters tijdens crises: hun persoonlijkheid, de leiderschapscontext (mogelijke variaties daarin) of beide?

Na een algemene inleiding in hoofdstuk 1 en het schetsen van het theoretisch kader in hoofdstuk 2, heb ik in de daarop volgende hoofdstukken drie verschillende studies beschreven. Deze zijn gebaseerd op twee grote onderzoeksprojecten waarin aan de hand van verschillende bronnen (burgemeesters, locoburgemeesters en gemeentesecretarissen), methode van dataverzameling (experiment, interviews en vragenlijsten) een serie theoretisch verankerde voorspellingen zijn getoetst. In hoofdstuk 3 heb ik antwoord gezocht op de vraag: wat zijn de gedragsintenties van een burgemeester als leider in een crisis en wat is de invloed van de leiderschapscontext hierop? In hoofdstuk 4 zocht ik naar de samenhang tussen persoonlijkheid, leiderschapscontext en de effectiviteit van het leiderschapsgedrag van burgemeesters. In hoofdstuk 5, ten slotte, lag het accent op de relatie tussen leiderschapsgedragingen van de burgemeester en verschillende teamprocessen en de effectiviteit van het crisisteam. Ook hier keek ik naar de invloed van de leiderschapscontext als mogelijke moderator.

Dit laatste hoofdstuk bevat een samenvatting van de voornaamste resultaten en conclusies van de genoemde drie studies. Verder integreer ik de resultaten en bespreek ik de theoretische en praktische implicaties.

Leiderschapsgedrag en de invloed van de crisiscontext

In de eerste studie, gerapporteerd in hoofdstuk 3, stonden de gedragsintenties van burgemeesters als leider in de gemeentelijke crisisorganisatie centraal, te weten autocratisch, participatief, transformationeel en ethisch leiderschapsgedrag. Voortbouwend op Vroom en Jago's (1988; 2007) normatieve besluitvormingsmodel onderzocht ik in hoeverre situatiekenmerken – variaties in tijdsdruk, ambiguïteit en overeenstemming in het crisisteam – invloed hadden op de intentie van burgemeesters in Nederland te kiezen voor bepaald leiderschapsgedrag tijdens crises. In tegenstelling tot de verwachting bleek dat geen van deze drie situatiekenmerken leidde tot de intentie om tijdens crises autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag te vertonen.

Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat de manipulaties van situatietekenen niet effectief waren en daarom geen verschil maakten. Echter, het onderzoek liet ook zien dat transformationeel en ethisch leiderschapsgedrag van burgemeesters wel beïnvloed werden door deze situatietekenen. Allereerst bleek dat lagere overeenstemming in het crisisteam, alsook lagere tijdsdruk, de neiging om te kiezen voor transformationeel leiderschap versterkte. Hoge tijdsdruk, daarentegen, verzwakte de neiging tot ethisch leiderschap, wellicht onder het mom van: het doel heiligt de middelen.

Een mogelijke verklaring voor de bevindingen inzake transformationeel leiderschap is dat burgemeesters bij de keuze om wel of geen transformationeel leiderschapsgedrag te vertonen, inschatten of er genoeg tijd is voor het formuleren van een visie en strategie en voor het inspireren en mobiliseren van de leden van het crisisteam. Onder hoge tijdsdruk is de ruimte om transformationeel leiderschapsgedrag te vertonen beperkter en zullen burgemeesters er minder vaak voor opteren. Een soortgelijke reden kan ten grondslag liggen aan de bevinding dat burgemeesters bij weinig overeenstemming in het crisisteam vaker de intentie hebben te kiezen voor transformationeel leiderschapsgedrag. Mogelijk voelt de burgemeester dan meer de noodzaak anderen te mobiliseren en hun het gevoel te geven aan een belangrijke gemeenschappelijke taak te werken. Dit roept de vraag op of transformationeel (charismatisch) leiderschapsgedrag een bewuste keuze is. Zoals beschreven in hoofdstuk 2 en 3 blijkt uit eerder onderzoek dat een crisis de behoefte en attituden van volgers kan veranderen – als gevolg van de onzekerheid, dreiging en tijdsdruk – waardoor ze eerder geneigd zijn transformationele eigenschappen aan hun leider toe te dichten. Zo werd president Bush na 9/11 bijvoorbeeld charismatischer gevonden vanwege zijn taalgebruik (Bligh, Khooles & Meindl, 2004) en steeg zijn populariteit van 50% naar een historische hoogte van 93% (Sternberg & Vroom, 2002). In Nederland hebben zich vergelijkbare effecten voorgedaan toen Wouter Bos als minister van Financiën in 2008 onder zeer hoge druk ABN AMRO nationaliseerde of toen burgemeester Ahmed Aboutaleb zich begin

2015 ferm uitspraak tegen Nederlandse burgers die sympathiseerden met de daders van de aanslagen op Charlie Hebdo in Parijs. Door hun gedecideerde optreden stegen beide bestuurders in populariteit. Bestaand onderzoek naar transformationeel leiderschap is in sterke mate gebaseerd op de percepties van volgelingen en de vraag is dus of het bij transformationeel leiderschapsgedrag gaat om de attributie van gewenste eigenschappen door de omgeving en/of om door een burgemeester bewust gekozen en daadwerkelijk vertoond leiderschapsgedrag. De huidige studie biedt hier meer inzicht in doordat burgemeesters gedragskeuzes zijn voorgelegd – “wat zou u doen als ...” – in plaats van de omgeving te vragen naar het leiderschapsgedrag van hun burgemeester. In een situatie met hoge tijdsdruk en veel ambiguïteit lijken burgemeesters, in tegenstelling tot wat op basis van eerder onderzoek te verwachten was, niet vaker te kiezen voor transformationeel leiderschapsgedrag. Dit versterkt de ‘attributiegedachte’.

Al met al is de conclusie dat er tijdens dit onderzoek geen ondersteuning is gevonden voor de gedachte dat burgemeesters zich tijdens crises gedragen volgens het normatieve besluitvormingsmodel. De intentie van burgemeesters te kiezen voor autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag wordt niet beïnvloed door de verschillende situatietekenen zoals beschreven in het model. Wellicht is het normatieve model ook te eendimensionaal, en is de gedachte dat wanneer de tijdsdruk hoog is, een autocratische aansturing op bestuurlijk niveau de enig juiste manier is, te simpel. Boin en ‘t Hart (2009, p.49) stellen dat operationele crisismanagers inderdaad direct moeten handelen en beslissen, maar dat strategische beleidsproblemen die een crisis veelal oproepen, een andere dynamiek kennen. Volgens hen worden dergelijke bestuurlijke vraagstukken niet opgelost door een autocratische opstelling van de burgemeester. In het verlengde daarvan krijgen deelnemers aan crisismanagementtrainingen de waarschuwing zich niet te veel te laten leiden door *self-imposed deadlines*: de regie zo veel mogelijk in eigen hand houden en niet al te daadkrachtig optreden door druk van buitenaf. Giuliani’s devies *reflect before you act* sluit daar goed bij aan.

Bij het interpreteren van de resultaten in hoofdstuk 3 dient rekening gehouden te worden met het feit dat gebruikmaakt is van een scenario-experiment waarin burgemeesters door middel van *self-reports* hun gedragsintenties in een hypothetische crisissituatie hebben aangegeven. Onderzoek naar zelfbeoordelingen van leiders (onder andere Atwater & Yammarino, 1992; Holzback, 1978; Podsakoff & Organ, 1986) laat zien dat leidinggevendenden lijden aan 'zelfoverschatting' en dat de onderzoeksresultaten mogelijk gekleurd zijn door burgemeester zelf te vragen welk gedrag zij geneigd zijn te vertonen in de hypothetische crisissituatie. Het zou mooi zijn wanneer het voor toekomstig onderzoek mogelijk is, naast het gebruik van zelfbeoordelingen van leiders, beoordelingen of informatie van meerdere bronnen te vergaren. Tegen deze kritiek is in te brengen is dat niet per se naar de mate of hoogte van het betreffende leiderschapsgedrag van burgemeesters is gekeken, maar dat het veel meer gaat om de relatie tussen situatietekenen en leiderschapsgedrag. Wanneer een burgemeester zichzelf structureel over- of onderschat is dan mogelijk minder relevant. Wellicht zijn de gedragskeuzes van burgemeesters in dit experiment op meer rationele gronden tot stand gekomen dan zij onder druk van een échte crisis zouden hebben gedaan. Ook zijn sociaal wenselijke antwoorden niet uit te sluiten - respondenten gaven aanmerkelijk minder vaak aan te kiezen voor autocratisch leiderschapsgedrag dan voor de drie andere typen leiderschapsgedrag. Mogelijk is een autocratische, *ik ben de baas en geef de bevelen*-aanpak voor burgemeesters in hun dagelijkse praktijk, als voorzitter van de raad en het college, minder gepast en wenselijk (Korsten & Aardema, 2006, p.49) en werkt dit door in de gedragskeuze van burgemeesters tijdens het managen van crises. Echter, volgens deze redenering had dan een andere uitkomst moeten zijn dat, ongeacht de situatie, burgemeesters zouden kiezen voor ethisch leiderschapsgedrag. Dat bleek niet het geval: onder hoge tijdsdruk zagen burgemeesters daar van af.

Een voordeel van de aanpak in hoofdstuk 3 is dat deze enig inzicht bood in de oorzakelijke relaties tussen kenmerken van de crisis en

leiderschapsgedrag van burgemeesters. Niet alleen nam een aanzienlijk aantal burgemeesters deel (190 van de op dat moment 430 burgemeesters in Nederland), maar ook kon ik aan de hand van drie manipulaties in de acht scenario's systematisch bekijken in welke mate de kenmerken tijdsdruk, overeenstemming en ambiguïteit, elk op zich en in onderlinge samenhang, effecten sorteerte. Gegeven deze experimentele opzet en de relatief grote steekproef, dringt zich de conclusie op dat, in ieder geval met betrekking tot participatief en autocratisch leiderschap, situatiekenmerken weinig tot geen direct sturend effect hebben. Dit laat onverlet dat deze situatiekenmerken wel van grote invloed kunnen zijn op de mate waarin participatief en/of autocratisch leiderschapsgedrag een rol spelen en effectief blijken in het aansturen van een crisisteam en het hoofd bieden aan een crisis. Deze mogelijkheden stonden centraal in hoofdstuk 4 en 5.

Persoonlijkheid, crisiscontext en leiderschapseffectiviteit van burgemeesters

In de tweede studie, gerapporteerd in hoofdstuk 4, stond de persoonlijkheidstrek 'vriendelijkheid' van de burgemeester centraal. Voortbouwend op het normatieve besluitvormingsmodel van Vroom en Jago (1988; 2007) en Tett en Burnett's (2003) trekactivatietheorie onderzocht ik in hoeverre het belang van vriendelijkheid voor autocratisch en participatief leiderschapsgedrag varieert al naar gelang de crisiscontext waarbinnen de burgemeester het leiderschap uitoefent. Hiervoor bekeek ik het leiderschapsgedrag van burgemeesters en de effectiviteit daarvan in 68 verschillende crises.

In deze studie kon niet worden aangetoond dat autocratisch (participatief) leiderschapsgedrag vooral effectief zou zijn in crises met hoge (lage) tijdsdruk en lage (hoge) situationele ambiguïteit. Anders dan voorspeld bleek autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester vooral effectief te zijn bij een hoge mate van situationele ambiguïteit. Mogelijk dat onder dergelijk ambigue crisisomstandigheden

autocratisch leiderschapsgedrag eerder als inspirerend (transformationeel) en effectief wordt gezien (Bass, 1985; Conger, 1999; De Hoogh et al., 2005; Shamir & Howell, 1999).

Conform de verwachtingen kwam uit het onderzoek naar voren dat vriendelijke burgemeesters tijdens crises minder autocratisch leiderschapsgedrag vertonen en dat betrokkenen hen mede daardoor als een minder effectieve leider zien. Vriendelijkheid bleek negatief gerelateerd aan de effectiviteit van het crisisleiderschap van de burgemeester via de negatieve relatie met autocratisch leiderschapsgedrag. Een directe relatie tussen vriendelijkheid en leiderschapseffectiviteit werd overigens niet gevonden. Tijdsdruk bleek, anders dan op basis van het trekactivatietheorie was voorspeld, deze relatie niet te beïnvloeden. Burgemeesters die kiezen voor een autocratische opstelling zijn niet gericht op het betrekken van anderen en het onderhouden van relaties. Vriendelijke eigenschappen – zoals altruïsme, sensitiviteit, betrokkenheid en coöperatie – kunnen het een burgemeester lastig maken af te wijken van de dominante mening in of de visie van het crisisteam. Het handhaven van een bepaalde richting tijdens een crisis kan met zich meebrengen dat een burgemeester moet accepteren dat hij zich minder geliefd maakt bij de leden van het crisisteam. Of de tijdsdruk dan hoog of laag is, verandert blijkbaar niets aan dit gegeven. Eerder onderzoek heeft aangetoond dat de behoefte aan verbondenheid – een facet van vriendelijkheid (Judge et al., 2002) – negatief gerelateerd is aan leiderschapsgedrag (Yukl, 2006). Wanneer mensen zich bedreigd voelen, is men eerder geneigd een assertieve en autocratische vorm van leiderschap te accepteren (Madsen & Snow, 1991; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) en heeft men minder behoefte aan een relatiegerichte leider die veelvuldig de afstemming met zijn omgeving zoekt (Cohen et al., 2004). In aansluiting daarop stelt Cronin (2008) dat bij publieke leiders een zekere hardheid en discipline gewenst is en dat dit zelfs vertrouwenwekkende eigenschappen zijn, aangezien zij worden gezien als onze beschermers tijdens crises. Deze redenering past bij de resultaten van het in Hoofdstuk 4 beschreven onderzoek.

De persoonlijkheidstrek 'vriendelijkheid' bleek niet rechtstreeks gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag en de leiderschapseffectiviteit van burgemeesters. Wel vond ik, overeenkomstig de trekactivatietheorie van Tett en Burnett (2003), dat de relatie tussen vriendelijkheid en het leiderschapsgedrag van de burgemeester mede afhankelijk is van de mate van tijdsdruk tijdens een crisis. Bij een lage tijdsdruk bleek vriendelijkheid positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester, en participatief leiderschapsgedrag vervolgens positief gerelateerd aan de effectiviteit van het crisisleiderschap van de burgemeester. Bij hoge tijdsdruk was vriendelijkheid indirect negatief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit door de negatieve relatie met participatief leiderschapsgedrag. Mogelijkerwijs is er bij hoge tijdsdruk weinig ruimte voor overleg, moet er snel en kortdaat worden gehandeld en zal een burgemeester bovenal taakgericht, functioneel en directief reageren. Een (te) vriendelijke persoonlijkheid zou een burgemeester dan alleen maar in de weg zitten bij het schakelen naar een meer dominante en directieve aanpak.

De uit de trekactivatiegedachte afgeleide hypothesen werden niet allemaal ondersteund. Anders dan verwacht bleek ambiguïteit van de crisissituatie niet van invloed op de relatie tussen vriendelijkheid en leiderschapsgedrag. Kanttekening bij het interpreteren van dit negatieve resultaat is dat de meting van ambiguïteit gebeurde met slechts één item. De vraag is dan ook of ambiguïteit afdoende valide en betrouwbaar is gemeten. Daarnaast betreft het retrospectief onderzoek, waarbij de respondenten met terugwerkende kracht iets moesten zeggen over de informatievoorziening van hun burgemeester. De vraag is of men daar, soms na een aantal jaren, goed en scherp zicht op had.

Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag bleek zoals verwacht positief gerelateerd aan de effectiviteit van het crisisleiderschap van burgemeesters. In tegenstelling tot klassiek onderzoek naar leiderschap tijdens crises, waarin eenzijdig het belang van autocratisch leiderschapsgedrag werd benadrukt (o.a. Mulder, De

Jong, Koppelaar, & Verhage, 1986; Mulder, Ritsema, Van Eck, & De Jong, 1971; Mulder & Stemerding, 1963), geven de resultaten in deze studie een genuanceerder beeld van crisisleiderschap. Beide typen leiderschapsgedrag bleken bij burgemeesters nagenoeg even vaak te zijn waargenomen ($M=5.36$ voor autocratisch leiderschapsgedrag versus $M=5.43$ voor participatief leiderschapsgedrag) en effectief gevonden. Op het ene moment moet een burgemeester snel handelen, discussies afkappen en instructies geven, en dient hij in een *split second* beslissingen te nemen zodat het crisisteam verder kan. Op het andere moment dient het team verschillende scenario's in overweging te nemen, moet een burgemeester de gang van zaken ter discussie stellen en ruimte creëren voor het genereren en verkennen van nieuwe ideeën en mogelijkheden. Een effectieve burgemeester lijkt te alternen tussen autocratisch en participatief leiderschapsgedrag.

Leiderschapsgedrag, teamprocessen en teameffectiviteit

In de derde en laatste studie van dit proefschrift, gerapporteerd in hoofdstuk 5, onderzocht ik hoe autocratisch en participatief leiderschapsgedrag, via verschillende teamprocessen en afhankelijk van tijdsdruk en ambiguïteit, de effectiviteit van een crisisteam voorspelden. Autocratisch en participatief leiderschapsgedrag van burgemeesters werden daarbij gerelateerd aan informatiedeling, informatieverwerking, taakgerelateerd conflict, coördinatie, adaptatie en psychologische veiligheid binnen het crisisteam.

In overeenstemming met eerder onderzoek (o.a. Amason, 1996; Baron, Kerr, & Miller, 1993; De Dreu & West, 2001; Janssen, Veenstra, & Van de Vliert, 1996; Jehn, 1997) bleek er een sterke relatie te bestaan tussen informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en teampsychologische veiligheid enerzijds, en de effectiviteit van het crisisteam anderzijds. Wanneer teamleden de ruimte krijgen om met elkaar een 'cognitief debat' aan te gaan, wordt niet alleen *groupthink* vermeden, maar kunnen teamleden tevens informatie

uitwisselen en een grondig begrip krijgen van de achterliggende oorzaken van een probleem (De Dreu & West, 2001; Jehn, 1997). Voor informatieverwerking en teamadaptatie was de voorspelde relatie met teameffectiviteit niet significant.

Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag bleek gerelateerd aan de effectiviteit van het crisisteam. Participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester bleek, in tegenstelling tot autocratisch leiderschapsgedrag, positief gerelateerd aan *alle* onderzochte teamprocessen. Bovendien bleek participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester via informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en teampsihologische veiligheid de effectiviteit van het crisisteam in positieve zin te beïnvloeden, waarmee indirecte mediatie kon worden aangetoond. Burgemeesters die zich participatief opstellen, waarderen de bijdrage van teamleden, zijn terughoudend in het uitspreken van hun eigen mening en wachten daarmee tot teamleden hun ideeën hebben geuit (Flowers, 1977; Janis 1972; Larson, Foster-Fishman, & Franz, 1998). Door open te staan voor de suggesties van teamleden en de nadruk te leggen op het belang van een kwalitatief goede beslissing, wordt een (veilige) sfeer gecreëerd die teamleden ertoe kan aanzetten te participeren, een 'cognitief debat' aan te gaan, alert te zijn op informatie en verschillende alternatieven zorgvuldig tegen elkaar af te wegen (Bottger & Yetton, 1987; Flowers, 1977; Janis & Mann, 1977). Participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester dat hieraan ten grondslag ligt, werd sterk gewaardeerd.

Bij de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit bleek geen enkel van de onderzochte teamprocessen een mediërende rol te spelen. Autocratisch leiderschapsgedrag kon alleen worden gerelateerd aan coördinatie en informatieverwerking in het crisisteam. Volgens DeRue, Nahrgang, Wellman en Humphrey (2011) wordt bij leiderschapsgedrag vaak onderscheid gemaakt tussen gedrag dat zich richt op (1) het beïnvloeden van taakprocessen en (2) de relationele dynamiek binnen de organisatie of het team. Wellicht is autocratisch leiderschapsgedrag meer taakgeoriënteerd

en participatief leiderschapsgedrag meer relatiegeoriënteerd (Gastil, 1994; Kahai, Sosik & Avolio, 1997). Zo bezien, is het dan niet verwonderlijk dat autocratisch leiderschapsgedrag gerelateerd bleek te zijn aan informatieverwerking en coördinatie: de meer 'harde', taakgerelateerde aspecten van teamprocessen. En evenmin dat participatief leiderschapsgedrag ook gerelateerd bleek aan informatiedeling, inhoudelijk conflict, teamadaptatie en teampsychologische veiligheid: teamprocessen die mogelijk meer interactie- of relatiegeoriënteerd zijn. In het verlengde daarvan zou leiderschapseffectiviteit in verband kunnen worden gebracht met de meer taakgerelateerde prestatie-elementen van het leidinggeven en teameffectiviteit logischerwijs aan de meer interpersoonlijke attributen van het leidinggeven. Teamwerk als prestatiemaat wordt intuïtief sterker geassocieerd met samenwerken en het gezamenlijk creëren van meerwaarde. Relatiegeoriënteerde leiderschapsgedragingen worden in de onderzoeksliteratuur beschreven als *empowering* (Conger, 1999; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006), participatief (Kahai et al., 1997) en democratisch (Gastil, 1994) leiderschapsgedrag. De rode draad in deze relatiegerichte leiderschapsgedragingen is dat de leider handelt op een wijze die respect afdwingt bij volgers, teamleden ruimte biedt voor een eigen inbreng en oog heeft voor het welzijn van de groep. Dit zou een verklaring kunnen zijn voor de in hoofdstuk 5 gevonden sterkere relatie van participatief leiderschapsgedrag met de effectiviteit van het crisisteam en de sterkere relatie van autocratisch leiderschapsgedrag met de effectiviteit van het leiderschap van de burgemeester in hoofdstuk 4.

Tijdsdruk bleek ook in de in hoofdstuk 5 gerapporteerde studie een belangrijke modererende invloed te hebben. Autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester hing samen met een verhoogde effectiviteit van het crisisteam, vooral wanneer er sprake was van tijdsdruk. De modererende rol van ambiguïteit op de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit kon niet worden aangetoond. Ambiguïteit bleek evenwel een belangrijke modererende invloed te hebben op de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en een aantal teamprocessen. Zo is gebleken

dat wanneer een burgemeester zich sterk participatief opstelt, de coördinatie en de adaptatie van en de psychologische veiligheid in het crisisteam toenemen, en dan met name wanneer de crisis gekenmerkt wordt door veel ambiguïteit.

Al met al kan worden gesteld dat tijdens crises zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester ertoe doet, maar dat participatief leiderschapsgedrag de grootste invloed op teamprocessen en teameffectiviteit heeft. Hoewel het input-proces-output-model causaal is en het hier correlatieel onderzoek betreft, lijkt daarmee goede ondersteuning te zijn gevonden voor dit model. Participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester (input) is via informatiedeling, coördinatie, taakgerelateerd conflict en teampsychologische veiligheid (proces) gerelateerd aan teameffectiviteit (output).

Beperkingen veldonderzoek (studie 2 en 3) en toekomstig onderzoek

Bij het interpreteren van de resultaten in hoofdstuk 4 en 5 dient rekening gehouden te worden met een aantal beperkingen van deze veldonderzoeken.

Een eerste opmerking dient te worden gemaakt over de grootte van de steekproef. De steekproefgrootte is met van 68 burgemeesters uitgevraagde crisissituaties substantieel, maar relatief gezien wat aan de lage kant. Het relatief lage aantal respondenten liet meer gedetailleerde analyses en het exploreren van verklaringen moeilijk toe. De kleine steekproef is echter goed verklaarbaar en was niet gemakkelijk te voorkomen. Dit heeft enerzijds te maken met de beperkte omvang van de populatie burgemeesters en de moeilijkheid toegang te krijgen tot deze druk bezette doelgroep. Anderzijds vanwege het feit dat crises zich niet makkelijk laten onderzoeken vanwege het unieke karakter ervan, de relatief lage frequentie waarmee crises zich voordoen en – mede daardoor – het beperkte aantal crisiservaringen van burgemeesters en de respondenten in dit onderzoek (de gemeentesecretarissen en locoburgemeesters). Ten tijde van de

dataverzameling bestond de populatie burgemeesters in Nederland uit 430 burgemeesters. Van deze 430 burgemeesters hebben 190 burgemeesters deelgenomen aan de eerste studie. Vervolgens hebben van deze 190 burgemeesters 129 toestemming gegeven de achterban – de gemeentesecretaris en/of locoburgemeester – te benaderen voor vervolgonderzoek. Voor studie twee en drie zijn vervolgens 89 gemeenten bezocht hetgeen uiteindelijk heeft geresulteerd in 68 bruikbare criscasussen. De relatief kleine steekproef impliceert dat de resultaten uit dit onderzoek met voorzichtigheid geïnterpreteerd moeten worden, zeker wanneer men deze resultaten wil veralgemeniseren naar andere populaties.

Een andere beperking heeft betrekking op het feit dat leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit zijn onderzocht door dezelfde bron te ondervragen (gemeentesecretaris of locoburgemeester) en dat beide zijn gemeten met behulp van gesloten vragen. Dit betekent dat de relaties tussen leiderschapsgedrag en effectiviteit ten minste voor een deel toegeschreven kunnen worden aan een statistisch artefact, te weten *common source* en *common method bias*. Zo kan het zijn dat een gemeentesecretaris vanwege diens goede humeur alle gesloten vragen van een relatief hoge score voorzag, en een locoburgemeester in een andere stad vanwege diens te hoge werkdruk geneigd was alle vragen relatief laag te scoren. Dit beïnvloedt de geobserveerde relaties tussen de variabelen, maar zegt helaas weinig over de daadwerkelijke samenhang tussen leiderschapsgedrag en effectiviteit. Tegen deze kritiek is in te brengen dat *common source/method bias* moeilijk theoretisch voorspelde moderatie-effecten kan 'wegverklaren'. Sterker nog, beide verkleinen de kans op het detecteren van zulke effecten, wat betekent dat de hier gevonden effecten serieus te nemen zijn (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

Een sterke kant van het hier beschreven onderzoek is dat voor het analyseren van de relatie tussen de vriendelijke persoonlijkheid van de burgemeester en het leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het leiderschapsgedrag twee onafhankelijke methoden op twee

verschillende momenten zijn gebruikt. De uitkomsten met betrekking tot de relatie tussen vriendelijkheid en leiderschapsgedrag en die tussen vriendelijkheid en leiderschapseffectiviteit ondervinden daarvoor geen hinder van common source of common method bias.

Voorts blijkt het in de praktijk zeer lastig, zo niet onmogelijk, effectieve van ineffectieve crisisbeheersing te onderscheiden in termen van 'harde', objectieve outputvariabelen en prestatie-indicatoren (Pearson & Clair, 1998). Het optreden en de effectiviteit van de burgemeester is in deze studie door een tamelijk homogene groep respondenten beoordeeld en er was telkens sprake van één beoordelaar per burgemeester. Door in vervolgonderzoek meerdere respondenten uit het crisisteam (bijvoorbeeld vertegenwoordigers van brandweer, politie en de geneeskundige hulpverlening) te betrekken bij het beoordelen van het leiderschapsgedrag en de effectiviteit van de burgemeester, kan een minder subjectieve indicatie van deze constructen verkregen worden.

Tot slot is in Hoofdstuk 4 alleen gekeken naar de invloed van de persoonlijkheidstrekk vriendelijkheid. Een belangrijke reden hiervoor is gelegen in de moeilijkheid toegang te krijgen tot deze druk bezette doelgroep. De tijd die zij beschikbaar hebben vormde een serieuze bedreiging voor het onderzoek. Om het aantal 'no shows' (afhakkers) te beperken, is er – ondanks de beperkingen die dit met zich meebrengt – voor gekozen een zo kort mogelijke vragenlijst in te zetten en het onderzoek te beperken tot de persoonlijkheidstrekk vriendelijkheid. Daarbij lijkt vriendelijkheid in sterke mate samen te hangen met de verbindende en empathische kwaliteiten waarop burgemeesters worden geselecteerd en was het de vraag hoe deze persoonlijkheidstrekk zich verhoudt tot de rol van crisismanager. Dit onderzoek heeft in dat opzicht een tipje van de sluier kunnen lichten. Vervolgonderzoek is echter nodig om de overige Big Five persoonlijkheidstrekken te relateren aan het leiderschapsgedrag van burgemeesters en de relevantie daarvan te bepalen voor crises.

Algemene conclusies en theoretische implicaties

Centrale vragen in dit proefschrift waren: wat is bepalend voor het succes van het leiderschap van burgemeesters in crisistijd? Welke invloed heeft het leiderschapsgedrag van burgemeesters op het functioneren van het crisisteam? Wanneer is welk leiderschapsgedrag het meest gewenst? Welke rol spelen de kenmerken van de situatie en wat is de invloed van de persoonlijkheid van de burgemeester op zijn leiderschapsgedrag tijdens crises?

In hoofdstuk 3 vond ik dat de kenmerken van de situatie niet rechtstreeks de keuze van burgemeesters voor bepaald leiderschapsgedrag beïnvloeden. Hoewel het normatieve besluitvormingsmodel precies voorschrijft wat een burgemeester wanneer moet doen, lijken burgemeesters daar zelf andere afwegingen in te maken. Zoals uit de resultaten van hoofdstuk 4 blijkt, lijkt de keuze voor bepaald leiderschapsgedrag deels te worden ingegeven door de persoonlijkheid van de burgemeester. Zo heb ik kunnen aantonen dat vriendelijkheid verschilt in relevantie voor autocratisch en participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester. Vriendelijke burgemeesters blijken minder autocratisch leiderschapsgedrag te vertonen en mede daardoor tijdens crises als een minder effectieve leider te worden gezien. Saillant detail daarbij is dat vriendelijke burgemeesters meer crisiservaringen rapporteerden. Hoe effectief het betreffende leiderschapsgedrag is, bleek vervolgens ook door de situatie te worden bepaald. Een vriendelijke burgemeester die zich participatief opstelt, wordt als een effectieve leider gezien, maar alleen wanneer de crisissituatie zich kenmerkt door weinig tijdsdruk. Bij hoge tijdsdruk blijkt die relatie negatief. In zekere zin is dat ook wat het model van Vroom et al. (1988; 2007) stelt: een leider kiest voor een bepaald type leiderschapsgedrag gegeven de kenmerken van de situatie. Hoofdstuk 3 laat min of meer zien dat burgemeesters zich daar niet van bewust zijn. Een mogelijke verklaring hiervoor vinden we dus in hoofdstuk 4: de keuze voor bepaald leiderschapsgedrag lijkt veel minder eendimensionaal tot stand te komen en onder invloed te staan van de interactie tussen persoonskenmerken en

eigenschappen van de crisiscontext. Een constatering waar Vroom zich bij aan lijkt te sluiten (Sternberg & Vroom, 2002, p.315): "The persons, the situation, and the interaction of the person with the situation... all matter for leadership effectiveness." De relatie tussen persoonlijkheid en leiderschapsgedrag is deels afhankelijk van de relevantie van persoonskenmerken voor de crisissituatie waarin de burgemeester als leider functioneert (Tett et al., 2003). Dit is mogelijk een verklaring waarom we in hoofdstuk 3 zien dat burgemeester dat niet doorhebben. Naast een goed zelfinzicht van de burgemeester vereist dit een scherp inzicht in de eisen van de crisissituatie. Het laatste onderzoek (hoofdstuk 5) toont aan dat het goed kunnen 'lezen' van crisissituaties gewenst is en dat burgemeesters in de praktijk keuzes maken die meer in lijn lijken te zijn met het normatieve besluitvormingsmodel (in vergelijking met het experiment van hoofdstuk 3). Duidelijk is dat er niet één beste stijl van leidinggeven is, maar dat een burgemeester zijn leiderschapsgedrag moet aanpassen aan de kenmerken van de crisissituatie waarin hij zich bevindt. Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag blijkt belangrijk voor de effectiviteit van het crisisteam. Waar de effectiviteit van een autocratische opstelling van de burgemeester te koppelen is aan crises waar sprake is van een hoge tijdsdruk, blijkt de effectiviteit van participatief leiderschapsgedrag vooral te koppelen aan verschillende teamprocessen, met name wanneer de crisissituatie zich laat kenmerken door een hoge mate van ambiguïteit. Ook autocratisch leiderschapsgedrag blijkt via coördinatie de teameffectiviteit te vergroten en dan vooral wanneer er sprake is van veel ambiguïteit. Samenvattend kan worden gesteld dat de ultieme crisisbestuurder alterneert tussen autocratisch en participatief leiderschapsgedrag. Hoe dat precies moet en wie daartoe in staat is, is een boeiende uitdaging voor nieuw onderzoek. Dit onderzoek licht slechts een tipje van de sluier op voor één van de vijf dominante persoonlijkheidstrekken in relatie tot crisisleiderschap. Vervolgonderzoek is nodig om de overige vier van de Big Five persoonlijkheidstrekken te relateren aan leiderschapsgedrag en de relevantie daarvan te bepalen voor crises. Daarbij is het interessant de relatie te leggen met objectieve prestatie-indicatoren voor crisisbeheersing.

Praktische implicaties

Hoe treed je op bij een grootschalige zedenzaak? Wat doe je als burgemeester wanneer blijkt dat een strandfeest volledig uit de hand loopt? Hoe reageer je als een vliegtuig neerstort in een weiland? Wat moet je doen als iemand om zich heen begint te schieten in een winkelcentrum binnen jouw gemeente?

Dit proefschrift tracht handvatten te bieden door inzicht te geven in de antecedenten van effectief leiderschapsgedrag van burgemeesters tijdens crises en aan te geven onder welke omstandigheden welk type leiderschapsgedrag van invloed is op verschillende teamprocessen en de effectiviteit van het crisisteam. Op basis van de gerapporteerde onderzoeken kan weliswaar niet worden gesteld dat de persoonlijkheid en kenmerken van de crisissituatie leiden tot bepaald leiderschapsgedrag van de burgemeester of dat het leiderschapsgedrag van de burgemeester oorzakelijk verbonden is met bepaalde teamprocessen en de effectiviteit van het crisisteam of het leiderschap van de burgemeester. Maar wel weten we inmiddels dat er in een aantal gevallen sprake is van een duidelijke samenhang. De onderzoeksresultaten suggereren dat zowel persoonseigenschappen als kenmerken van de crisissituatie van invloed zijn op het leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het leiderschap van burgemeesters en crisisteams. Die uitkomsten bieden daarmee kansen voor het selecteren, opleiden en trainen van burgemeesters enerzijds en het opleiden, trainen en oefenen van crisisteams anderzijds.

In Nederland wordt een zwaar appèl gedaan op de verbindende kwaliteiten van burgemeesters en het is dan ook niet verwonderlijk dat bij de selectie van burgemeesters met name wordt gekeken naar de bestuursstijlen 'netwerken' en 'verbinden' (Kosten & Aardema, 2006). Op basis van dit gegeven is het logisch om te veronderstellen dat vriendelijkheid een belangrijke persoonlijkheidseigenschap is voor het ambt van burgemeester. Op grond van dit proefschrift lijkt een vriendelijke persoonlijkheid echter enigszins op gespannen voet

te staan met het autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester tijdens crises en in de ogen van locoburgemeesters en gemeentesecretarissen bovendien via autocratisch leiderschapsgedrag de leiderschapseffectiviteit negatief te beïnvloeden. Autocratisch leiderschapsgedrag blijkt overigens – ondanks de waarschuwing van Boin en 't Hart (2009) voor te daadkrachtig leiderschap – net als participatief leiderschapsgedrag positief gerelateerd aan de effectiviteit van het leiderschap van de burgemeester en de effectiviteit van het crisisteam. Bij toenemende situationele ambiguïteit blijkt een autocratische opstelling van de burgemeester zelfs bij te dragen aan de ervaren leiderschapseffectiviteit. Wanneer de tijdsdruk tijdens de crisis toeneemt, blijkt het autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester de ervaren teameffectiviteit te versterken. Dat neemt echter niet weg dat vriendelijkheid ook een positief effect kan hebben op de ervaren effectiviteit van de burgemeester via andere gedragingen. Dit proefschrift heeft aangetoond dat wanneer tijdens crises sprake is van weinig tijdsdruk, vriendelijkheid via participatief leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester. Bij toenemende tijdsdruk bleek vriendelijkheid via participatief leiderschapsgedrag tijdens crises negatief gerelateerd aan de ervaren effectiviteit van het leiderschap van de burgemeester. In de praktijk betekent dit dat het voor burgemeesters op de eerste plaats van belang is te weten in welke mate vriendelijkheid als persoonlijkheidstrek bij hen vertegenwoordigd is en welke krachten en valkuilen daar in potentie aan ten grondslag liggen. Hoewel het voor vriendelijke burgemeesters van nature minder vanzelfsprekend is om autocratisch leiderschapsgedrag te vertonen, lijkt het met name voor deze groep verstandig door gerichte training en opleiding hun arsenaal aan leiderschapsgedragingen te verbreden.

Naast het vergroten van het zelfinzicht en het verbreden van het leidinggevend gedragsrepertoire is het van belang dat een burgemeester de specifieke kenmerken van de crisis weet te duiden om daar vervolgens zijn leiderschapsgedrag adequaat op af te kunnen stemmen. De ultieme crisisbestuurder weet waar hij als persoon staat, is in

staat te alterneren tussen autocratisch en participatief leiderschaps-gedrag en weet precies in te schatten wanneer welk gedrag relevant is.

Gelet op de frequentie waarmee burgemeesters in dit onderzoek gemiddeld genomen met crises zijn geconfronteerd ($M = 2.01$, $SD = 1.87$) en de impact en consequenties van crises voor de lokale samenleving, lijkt het bij het opstellen van de profielschetsen voor nieuw te werven burgemeesters verstandig rekening te houden met de persoonlijkheid en vaardigheden die aansluiten bij het beheersen van crises en het aansturen van de crisisorganisatie. Een te eenzijdige focus op het selecteren van een vriendelijke, verbindende en netwerkende burgemeester zou diens effectiviteit tijdens crises kunnen belemmeren, met name wanneer hij als opperbevelhebber wordt geconfronteerd met beslissingen die onder tijdsdruk genomen moeten worden. Waar vriendelijkheid mogelijk positief gerelateerd is aan *meaning making* (Boin et al., 2005), lijkt die trek op basis van dit onderzoek enigszins op gespannen voet te staan met de beslisrol die de burgemeester als opperbevelhebber ook heeft. Centrale factor bij *meaning making* is hoe burgemeesters hun interpretatie en 'oplossingen' ten aanzien van de crisis met gevoel en subtiliteit weten over te dragen op anderen. Daar lijkt vriendelijkheid intuïtief op zijn plaats. Crisiscommunicatie maakt tenslotte het verschil tussen het krijgen of verliezen van de goedkeuring van de burger om het voorgestelde beleid uit te kunnen voeren. Op basis van metaonderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschap (Judge et al., 2002) lijkt het verstandig om voor de rol van opperbevelhebber of beslisser de trekken extraversie, consciëntieusheid en openheid te betrekken bij de selectie van burgemeesters.

Evenredig aan de steeds complexer wordende samenleving en de breedte aan taken en verantwoordelijkheden lijkt de behoefte aan het bestuurlijke schaap met vijf poten steeds sterker te worden. Het is onmogelijk hierin te voorzien. Bij de inrichting van de crisisorganisatie en de samenstelling van crisisteams zou men de complementariteit van bestuurders en professionals op basis van

persoonlijkheidseigenschappen, vaardigheden en competenties in overweging kunnen nemen. De rollen van boegbeeld, communicator en verbinder vragen waarschijnlijk andere persoonlijkheidseigenschappen en vaardigheden van burgemeesters dan de rol van opperbevelhebber of beslisser. Mogelijk dat een vriendelijke burgemeester in de rol van boegbeeld en communicator (sense making en meaning making) meer in zijn kracht zit dan in de rol van opperbevelhebber (besluitvorming), waar naast participatief ook een sterk appèl wordt gedaan op autocratisch leiderschapsgedrag. Dus naast het trainen, opleiden en selecteren geven de resultaten van het onderzoek ook aanleiding om na te denken over het organiseren en inrichten van de crisisorganisatie.

Participatief leidende burgemeesters worden dan weliswaar in vergelijking met autocratisch leidende burgemeesters als een ietwat minder effectief gezien, toch is ook participatief leiderschapsgedrag positief gerelateerd aan de leiderschapseffectiviteit van burgemeesters tijdens crises. Bovendien blijkt met name participatief leiderschapsgedrag van burgemeesters in positieve zin bij te dragen aan verschillende teamprocessen en via deze teamprocessen aan de effectiviteit van het crisisteam. Zo is er een positieve relatie gevonden met het delen van informatie in het crisisteam en met de mate waarin leden van het crisisteam met elkaar in discussie gaan over de inhoud van de taak (taakinhoudelijk conflict) en de coördinatie van de werkzaamheden. Wanneer een burgemeester kiest voor een participatieve opstelling, blijkt dat tevens positief gerelateerd aan de ervaren psychologische veiligheid binnen het crisisteam en het aanpassingsvermogen van dit team. Via taakinhoudelijk conflict, psychologische veiligheid, aanpassingsvermogen en coördinatie hangt participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester samen met een verhoogde effectiviteit van het crisisteam.

Naast het verbreden van het leidinggevend gedragsrepertoire van de burgemeester is het verstandig te investeren in de ontwikkeling en optimalisatie van verschillende teamprocessen. Het (beperkt)

stimuleren van taakgerichte conflicten, het delen van informatie en het vergroten van de planning en coördinatie en de psychologische veiligheid in het team dragen bij aan het vergroten van de effectiviteit van het crisisteam. Een burgemeester die in staat is om naast auto-cratisch leiderschapsgedrag ook participatief leiderschapsgedrag te vertonen, lijkt hiertoe beter in staat.

Samenvattend is in dit proefschrift, met behulp van diverse methoden en technieken, een beeld ontstaan van leiderschapsgedrag van burgemeesters tijdens crises. Daarbij ontdekte ik dat persoonlijkheid - vriendelijkheid in dit geval - een belangrijker voorspeller is voor het vertonen van een minder autocratische stijl en een meer participatieve stijl van leidinggeven onder een lage mate van tijdsdruk. Beide typen leiderschapsgedrag heb ik kunnen relateren aan de leiderschapseffectiviteit van burgemeesters en de effectiviteit van crisisteams. Voorts ontdekte ik dat kenmerken van de crisiscontext bepalend zijn voor de mate waarin participatief dan wel autocratisch leidinggeven al dan niet effectief was. Zo bleek de effectiviteit van autocratisch leiderschapsgedrag afhankelijk te zijn van tijdsdruk. En ten slotte vond ik dat participatief leiderschapsgedrag, met name bij een hoge mate van ambiguïteit, tijdens crises geassocieerd kan worden met een scala aan effectieve processen binnen crisisteams. Daar waar autocratisch leiderschapsgedrag soms onontkoombaar is - bij hoge tijdsdruk bijvoorbeeld - is participatief leiderschapsgedrag binnen een crisisteam een effectieve strategie om crises in de openbare orde en veiligheid tot een goed einde te brengen.

Summary in English

Mayors in Times of Crisis: The influence of context and personality on the leadership of the commander-in-chief

To an increasingly greater degree, incidents and crises are dominating daily life. In this context, mayors are seen as the guardian of local society. As commander-in-chief of the municipal crisis authority, with increasing frequency they are confronted with the extremely difficult task to manage crises effectively. Mayors are expected by many to display more leadership during crises than during normal day-to-day practice. This thesis describes research into antecedents, moderators, outcomes and contingencies of effective leadership behaviour during times of crisis, paying particular attention to the performance of mayors, as heads of local authority, in the Netherlands in their role of crisis manager. What determines the success of the leadership of mayors during crises; their personality, the leadership context (its possible variations), or both?

After a general introduction in Chapter 1 and an overview of the theoretical framework in Chapter 2, the subsequent chapters describe three different studies. These are based on two large research projects, in which a series of theoretically anchored predictions were tested on the basis of a number of different sources (Mayors, Deputy Mayors and City Clerks (i.e. primary advisors to the mayor) and data collection methods (experiment, interviews and questionnaires). In

Chapter 3 an answer is sought to the following question: what are the behavioural intentions of a mayor as leader in a crisis and what is the influence of the leadership context on this? Chapter 4 seeks to find the relationship between personality, leadership context and the effectiveness of the leadership behaviour of mayors. Chapter 5, finally, emphasises the relationship between leadership behaviours of the mayor with a number of team processes and the effectiveness of the crisis team. Here, too, attention is paid to the influence of the leadership context as possible moderator. The last chapter of this thesis contains a general summary and an integrated discussion. The key results and conclusions of this research are summarised below.

Leadership behaviour en the influence of the crisis context

The first study, reported in Chapter 3, focused on the behavioural intentions of mayors as leader in the municipal crisis organisation, i.e. autocratic, participative, transformational and ethical leadership behaviour. Building on Vroom and Jago's (1988; 2007) normative model of decision-making model, an experiment investigated to what extent situational characteristics – variations in time pressure, ambiguity and consensus in the crisis team – influenced the mayors' choice for certain leadership behaviour during crises. In total, 190 mayors (from a total of 430 mayors in the Netherlands at that time) participated in this experiment.

Contrary to expectation, it emerged that none of these three situational characteristics influenced the intention to exhibit either autocratic or participative leadership behaviour during crises. In contrast with previous research (for example Bass & Avolio, 1993; De Hoogh et al., 2004) it emerged that lower levels of time pressure, as well as lower consensus in the crisis team, strengthened the tendency to opt for transformational leadership behaviour. A high level of time pressure, on the other hand, lessened (in line with expectations, for example Kouchaki & Desai, 2014) the tendency for ethical leadership behaviour, possibly under the banner of *necessity knows no law*.

A possible explanation for the findings on transformational leadership is that, when choosing to either exhibit or not exhibit transformational leadership behaviour, mayors assess whether there is enough time to formulate a vision and strategy and to inspire and mobilise the members of the crisis team. When faced with a high level of time pressure, the room to exhibit transformational leadership behaviour is more limited and mayors will opt for this less often. A similar reason may underlie the finding that mayors, when faced with little consensus in the crisis team, more often opt for transformational leadership behaviour. In such a situation, the necessity to have to mobilise others and to have to give them the feeling to be working on an important common task, is possibly felt more acutely by the mayor.

In all, it can be concluded that this study did not find any support for the idea that during crises mayors behave according to the normative model of decision-making. In deviation from the model's prescription, the choice for either autocratic or participative leadership behaviour by mayors is not influenced by the various situational characteristics as described in the model. Possibly the normative model is also too unidimensional, and the notion that when time pressure is high, an autocratic leadership style at senior management level is the only correct way, is too simple.

When interpreting the results in Chapter 3, it has to be taken into account that a scenario experiment was used, in which mayors indicated their behavioural intentions in a hypothetical crisis situation by way of *self-reports*. The mayors' behavioural choices in this experiment were possibly arrived at on more rational grounds than would have been the case under the pressure of a *real* crisis. Nor can socially desirable answers be excluded – respondents indicated to opt for autocratic leadership considerably less frequently than for the three other types of leadership behaviour. It is possible that for mayors, in their day-to-day practice where they preside over the municipal council and the municipal executive board, an autocratic '*I'm the boss and I give all the orders*' approach is less appropriate and desirable

(Korsten & Aardema, 2006, p.49) and this affects the choice of behaviour by mayors when managing crises. However, according to this line of reasoning, another outcome would then have been that, regardless of the situation, mayors would opt for ethical leadership behaviour. This, clearly, was not the case: under high time pressure they refrained from this choosing this option.

An advantage of the approach in Chapter 3 is that it offered some insight into the causal relationships between characteristics of the crisis and mayors' leadership behaviour. Not only did a considerable number of mayors participate (190 of the 430 mayors in post in the Netherlands at that time), but I was also able to systematically study to what extent the characteristics of time pressure, consensus and ambiguity, each in their own right and through their interconnections, had certain effects, by using three manipulations in the eight scenarios.

Given this experimental design and the relatively large sample, it can logically be concluded that, with regard to participative and autocratic leadership at any rate, situational characteristics have little to no direct, directive relationship. This does not alter the fact that these situational characteristics can indeed have a big impact on the extent to which participative and/or autocratic leadership behaviour play a role and prove to be effective when leading a crisis team and managing a crisis. These possibilities are focused on in Chapters 4 and 5.

Personality, crisis context and leadership effectiveness of mayors

The personality trait "agreeableness" is the central theme of the second study, reported in Chapter 4. Building on Vroom and Jago's (1988; 2007) normative model of decision making and Tett and Burnett's (2003) trait activation theory, this study investigated the extent to which the importance of agreeableness for autocratic and participative leadership behaviour varies with the crisis context within which the mayor exerts his or her leadership. The leadership behaviour of 68 mayors during a previous crisis was assessed. In total, 51 city clerks and 17 deputy mayors were interviewed for this

assessment; they each assessed the leadership behaviour of their mayor in this crisis by means of a standardised questionnaire.

In this study, it was not possible to demonstrate that autocratic (participative) leadership in particular would be effective in crises in the event of high (low) time pressure and low (high) situational ambiguity. Different from what was predicted, autocratic leadership behaviour by mayors was shown to be effective especially under a high level of situational ambiguity. Possibly, in crisis circumstances of such ambiguity, autocratic leadership is perceived as inspirational (transformational) and effective (Bass, 1985; Conger, 1999; De Hoogh et al., 2005; Shamir & Howel, 1999).

In line with expectations, the study showed that agreeable mayors exhibit less autocratic leadership behaviour and, partly because of this, are seen as less effective leaders during crises. Agreeableness appeared to be negatively related to the effectiveness of the crisis leadership of the mayor, via the negative relationship with autocratic leadership behaviour. Incidentally, a direct relationship between agreeableness and leadership effectiveness was not found. Contrary to what was expected on the basis of trait activation theory, it was clear that time pressure did not influence this relationship. Mayors that opt for an autocratic approach are not aiming at involving others and maintaining relationships. The agreeable characteristics – such as altruism, sensitivity, engagement and cooperation – can make it difficult for a mayor to deviate from the vision or dominant opinion held in the crisis team. Maintaining a certain direction during a crisis can bring with it that a mayor must accept that he can render himself less liked amongst the member of the crisis team. Clearly, whether time pressure either be high or low does not make a difference to this fact. Previous research demonstrated that the need for affiliation – a facet of agreeableness (Judge et al., 2002) – is negatively related to leadership behaviour (Yukl, 2006). When people feel threatened, they are more inclined to accept an assertive and autocratic form of leadership (Madsen & Snow, 1991; Padilla, Hogan, & Kaiser, 2007) and have less

need for a relationship-oriented leader who often seeks to consensus with his environment (Cohen, Solomon, Maxfield, Pyszczynski, & Greenberg, 2004). Amongst public leaders, a certain hardness and discipline is called for and these are even characteristics that garner follower trust, because these public leaders are perceived as our guardians in times of crisis (Cronin, 2008).

The personality trait “agreeableness” was shown not to be directly related to participative leadership behaviour and the leadership effectiveness of mayors. In line with trait activation theory, the relationship between agreeableness and the leadership behaviour of the mayor appeared to be partly dependent on the level of time pressure during a crisis. In the case low of time pressure, agreeableness appeared to be positively related to participative leadership behaviour of the mayor, and, subsequently, participative leadership behaviour appeared to be positively related the effectiveness of the crisis leadership of the mayor. In the case of high time pressure, agreeableness was indirectly negatively related to leadership effectiveness through the negative relationship with participative leadership behaviour. Possibly, in cases of high time pressure there is little room for consultation, rapid and decisive action is required and a mayor will, in particular, respond in a task-oriented, functional and directive manner. A personality that is (too) agreeable could thus only serve to hamper a mayor in switching to a more dominant and directive approach.

However, not all of the hypotheses derived from the trait activation principle were supported. Against expectations, ambiguity of the crisis situation did not impact the relationship between agreeableness and leadership behaviour.

As expected, both autocratic and participative leadership behaviour were found to be positively related to the effectiveness of the crisis leadership of mayors. Both leadership behaviours were observed amongst mayors, with nearly equal frequencies ($M=5.36$ for autocratic versus $M=5.43$ participative). At one moment, quick action is needed,

discussions are cut short and instructions are given, and in a split second decisions must be made to allow the crisis team to move forward. At another moment, the team will need to consider various different scenarios, the course of events must be discussed in detail and room must be created to generate and explore new ideas and possibilities. It seems that an effective mayor alternates between autocratic and participative leadership behaviour.

Leadership behaviour, team processes and team effectiveness

The last study in this thesis, reported in Chapter 5, examined how autocratic and participative leadership behaviour predicted the effectiveness of a crisis team, via different team processes and independent of time pressure and ambiguity. Autocratic and participative leadership behaviour of 68 mayors was related to information sharing, information processing, task-related conflict, coordination, team adaptation and team-psychological safety within the crisis team. A total of 51 city clerks and 17 deputy mayors were interviewed and these participants assessed the leadership behaviour of their respective mayors and the performance of the crisis team by way of a standardised questionnaire.

Consistent with previous research (for example Amason, 1996; De Dreu & West, 2001), a strong relationship was found between, on the one hand, information sharing, task-related conflict, coordination and team-psychological safety, and, on the other hand, the effectiveness of the crisis team. When team members are given the space to engage in 'cognitive debate', not only can groupthink be avoided, but team members are also given the opportunity to exchange information and obtain a thorough understanding of the underlying causes of a problem (De Dreu & West, 2001; Jehn, 1997). For information processing and team adaptation, the predicted relationship with team effectiveness was not significant.

Both autocratic as well as participative leadership behaviour were related to the effectiveness of the crisis team. Participative leadership behaviour of the mayor was, in contrast to autocratic leadership

behaviour, positive related to *all* team processes examined. Moreover, participative leadership behaviour by the mayor was shown to impact crisis-team effectiveness in a positive sense, via information sharing, task-related conflict, coordination and team-psychological safety, as such demonstrating indirect mediation. Mayors who adopt a participative approach value the contributions made by team members, act with restraint in terms of expressing their own opinion and wait to do so until team members have expressed their ideas (Janis 1972; Larson, Foster-Fishman, & Franz, 1998). By being open to the suggestions of team members and emphasising the importance of good quality of decisions, a (safe) atmosphere is created that can encourage team members to participate, engage in a 'cognitive debate', be alert to information and carefully weigh up different alternatives against each other (Bottger & Yetton, 1987; Flowers, 1977; Janis, 1972). Mayors' participative leadership behaviour that is responsible for this was strongly appreciated.

Between autocratic leadership behaviour and team effectiveness, none of the team processes examined were shown to play a mediating role. Autocratic leadership behaviour could only be related to coordination and information processing in the crisis team. According to DeRue, Nahrgang, Wellman and Humphrey (2011), within leadership behaviour a distinction is often made between behaviour that is focused on (1) influencing task processes, (2) the relational dynamics within the organisation of the team and (3) achieving change. Perhaps autocratic leadership behaviour is more task-oriented behaviour and participative leadership behaviour more relational-oriented (Gastil, 1994; Kahai, Sosik, & Avolio, 1997). Seen in these terms, it is not surprising that autocratic leadership behaviour was shown to be related to information processing and coordination (the 'harder', task-related aspects of team processes) and that participative leadership behaviour was also related to information sharing, substantive conflict, team adaptation and team-psychological safety (team processes that may be more interaction of relational-oriented). Following on from this, leadership effectiveness could be linked to

the more task-related performance-elements of leadership and team effectiveness logically to the more interpersonal attributes of leadership. Teamwork as performance measure is intuitively more strongly associated met collaboration and together creating added value. In research literature, relational-oriented leadership behaviours are described as empowering (Conger, 1989; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006) and participative (Kahai, Sosik, & Avolio, 1997) and democratic (Gastil, 1994) leadership behaviour. A common theme among these relational-oriented leadership behaviours is that the leader acts in ways that commands follower respect, gives team members opportunity to contribute and gives due consideration for the welfare of the group. This could be an explanation for the strong relationship of participative leadership behaviour with the effectiveness of the crisis team and the stronger relationship of autocratic leadership behaviour with effectiveness of leadership of the mayor in Chapter 4.

Time pressure was also shown to have an important moderating impact in the study reported in Chapter 5. Autocratic leadership behaviour of the mayor correlated with increased effectiveness of the crisis team, especially under conditions of time pressure. The moderating role of ambiguity on the relationship between participative leadership behaviour and team effectiveness could not be demonstrated.

All in all, it can be concluded that both autocratic as well participative leadership behaviour of the mayor have their roles to play during crises, but it is participative leadership behaviour especially that has the greatest impact on team processes and team effectiveness. Although the Input-Process-Output-model is causal, whereas the current research is correlational, it appears to have found strong corroboration for this model. Participative leadership behaviour of the mayor (*input*) is related, via information sharing, coordination, task-related conflict and team-psychological safety (*process*), to team effectiveness (*output*).

When interpreting the results in Chapters 4 and 5, a number of limitations of these field studies have to be taken into account. Firstly,

leadership behaviour and leadership effectiveness were studied by questioning the same source (City Clerk or Deputy Mayor) and both were measured through close questions. This means that the relations between leadership behaviour and effectiveness may have been influenced also by *common source* and *common method bias*. For example, it could be that a City Clerk, because of his positive mood, responded to all close questions with relatively high scores, and that a Deputy Mayor in another city, due to his excessively high work pressure tended to score all questions relatively lowly. This influences the observed relationships between the variables, but unfortunately says little about the actual relationship between leadership behaviour and leadership effectiveness. In response to this criticism it can be argued that common source bias or method bias can hardly 'explain away' theoretically predicted moderation effects. In fact, both sources of bias *decrease* the chance of detecting such effects, which means that the effects found here can indeed be taken seriously (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003).

A strong point of the research described here is that, in order to analyse the relationship between the agreeable personality of the mayor and the leadership behaviour and the effectiveness of leadership behaviour, two independent methods were used at two different points in time. Hence, the results with regard to the relationship between agreeableness and leadership behaviour and the relationship between agreeableness and leadership effectiveness are not hampered by common source bias or common method bias.

In addition, in practice it proves to be quite difficult, if not impossible, to distinguish effective crisis management from ineffective crisis management in terms of 'hard', objective output variables and performance indicators (Pearson & Clair, 1998). In this study, the performance and the effectiveness of the mayors was assessed by quite a homogenous group of respondents and on each occasion there was one assessor per mayor. By involving multiple respondents from the crisis team in the assessment of leadership behaviour and the

effectiveness of the mayor (for example, representatives from the fire service, police and community health service) in follow-up research, a less subjective indication of these constructs can be obtained.

General conclusions

In Chapter 3 we found that the mayors' choice for certain leadership behaviour is not directly influenced by the characteristics of the situation. Although the normative model of decision-making prescribes in precise terms what a mayor must actually do, it seems that mayors themselves make their own different, personal assessment in this process. As shown by the results described in Chapter 4, the choice for certain leadership behaviour is partly determined by the personality of the mayor. It was demonstrated, for example, that agreeableness differs in relevance for autocratic and participative leadership behaviour of the mayor. Agreeable mayors are shown to exhibit less autocratic leadership behaviour and partly due to this are perceived as less effective leader during crises. The extent to which the leadership behaviour in question is effective, was subsequently shown to also be determined by the situation. An agreeable mayor who adopts a participative approach is perceived as an effective leader, but only when the crisis situation is characterised by a low level of time pressure. In the case of high time pressure, this is shown to be a negative relationship. In a certain sense, this is also postulated by the model by Vroom and Jago (1988; 2007): one chooses a certain type of leadership behaviour, given the characteristics of the situation. Chapter 3 more or less shows that mayors are not aware of this. A possible explanation for this, then, we find in Chapter 4. The choice for certain leadership behaviour seems to be arrived at much less unidimensionally and influenced by the interaction between personality characteristics and attributes of the crisis context. This is an observation that Vroom appears to have come to concur with (Sternberg & Vroom, 2002, p.315): *"the persons, the situation, and the interaction of the person with the situation...all matter for leadership effectiveness."* The relationship between personality and leadership behaviour is partly dependent on the relevance of personality characteristics for the

crisis situation in which the mayor operates as leader (Tett & Burnett, 2003). It possibly explains why in Chapter 3 we see that mayors do not realise this. Apart from a mayor's strong self-awareness, it requires an acute insight into the demands of the crisis situation. The last study (Chapter 5) demonstrates that the ability to be competent at 'reading' crisis situations is desirable and that, in day-to-day practice, mayors make choices that seem more congruent with the normative model of decision-making (in comparison with the experiment of Chapter 3). It is clear that there is not one best style of leadership, but that leadership behaviour needs to be adapted to the characteristics of the crisis situation the mayor is faced with. Both autocratic as well as participative leadership behaviour were shown to be important for the effectiveness of the crisis team. In instances where an autocratic line of action is sometimes inevitable—when there is high time pressure, for example—, it was clear that the effectiveness of participative leadership behaviour can especially be connected to different team processes, especially when the crisis situation is characterised by a high level of ambiguity. Autocratic leadership behaviour also is shown to increase team effectiveness, via coordination, particularly so when a great deal of ambiguity exists. In summary, it can be concluded that the ultimate crisis manager alternates between autocratic and participative leadership behaviour. How precisely this is to be done, and who is able to do so, is an interesting challenge for new research. The current research only lifts a corner of the veil, for only one of the five dominant personality traits with regard to crisis leadership. Further research is needed to relate the other Big Five personality traits to leadership behaviour and determine their relevance for crises, where it will be interesting to examine the relationship with objective performance indicators for crisis management.

The results of this thesis suggest that elements of the leadership context must be integrated into the selection of mayors and training procedures for mayors and crisis teams. Agreeableness appears to play an important role in predicting autocratic and participative leadership behaviour. However, the match between agreeableness and specific

situationally-bound leadership demands seems to influence this prediction. Moreover, both autocratic as well as participative leadership behaviour make a difference to the perceptual outcomes for members of the crisis team. In instances where an autocratic approach is sometimes unavoidable – when there is high time pressure, for example – applying participative leadership to a crisis team – in ambiguous situations, for example – is an effective strategy to bring a crises in public order and safety to a good end. By carefully analysing the situational demands and possibilities of congruence between personality and environment, it can be expected that the accuracy with which mayors can be advised, selected and trained for their autocratic and participative leadership behaviour can be enhanced. Moreover, the results indicate that is advisable, during the education, training and deployment of crisis teams, to pay explicit attention to the six team processes studied here.

Literatuur

Adang, O. (2013). *Er is geen feest. De overheidsreactie op project X Haren*. Commissie 'Project X' Haren. Deelrapport 1.

Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, London, Sage.

Allport, G.W. (1966). Traits revisited. *American Psychologist*, 21, 1-10.

Amason, A.C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Anicich, E.M., Swaab, R.I., & Galinsky, A.D. (2015). Hierarchical cultural values predict success and mortality in high-stakes teams. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 112, 1338-1343.

Antonakis, J., Cianciolo, A.T. & Sternberg, R.J. (2004). *The nature of leadership*. Sage Publications. Thousand Oaks, CA: Sage.

Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 244-256.

Ashford, S.J. & Taylor, M.S. (1990). Adaptation to work transitions: An integrative approach. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 8, 1-39.

Atwater, L.E. & Yammarino, F.J. (1992). Does Self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 45, 141-164.

Avolio, B.J. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory building. *American Psychologist*, 62, 25-33.

Avolio, B.J. & Luthans, F. (2006). *High impact leader: Moments matter in authentic leadership development*. NY: McGraw-Hill.

Barge, J.K., & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28, 124-142.

Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.

Baron, R.S., Kerr, N., & Miller, N. (1993). *Group process, group decision, group action*. Buckingham, United Kingdom: Open University Press.

Barrick, M.R., & Mount, M.K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the Big Five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111.

Barrick, M.R., Mount, M.K., & Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.

Bartone, P.T., Snook, S.A., & Tremble Jr, T.R. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14, 321.

Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of leadership: Theory, research and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.

Bass, B.M., & Avolio, B.J. (1993). Transformational leadership: a response to critiques. In M. M. Chemers, & R. Ayman (Eds.), *Leadership: Theory and research perspectives and directions*. San Diego, CA: Academic Press

Bass, B.M., & Bass, R. (2008). *The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.

Baer, M., & Frese, M. (2003). Innovation is not enough: Climates for initiative and psychological safety, process innovations, and firm performance. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 45-68.

Barrett, P. (2007). Structural equation modelling: Adjudging model fit. *Personality and Individual Differences*, 42, 815-824.

Beersma, B., & De Dreu, C.K.W. (2002). Integrative and distributive negotiation in small groups: Effects of task structure, decision rule, and social motive. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 87, 229-252.

Beersma, B., Homan, A.C., Van Kleef, G.A., & De Dreu, C.K.W. (2013). Outcome interdependence shapes the effects of prevention focus on team processes and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121, 194-203.

Bem, D.J., & Funder, D.C. (1978). Predicting more of the people more of the time: assessing the personality of situations. *Psychological Review*, 85, 354-364

Blight, M.C., Kohles, J.C. & Pillai, R. (2005). Crisis and charisma in the California recall election. *Leadership*, 1, 323-352.

Blight, M.C., Kohles, J.C., & Meindl, J.R. (2004). Charisma und crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. *Leadership Quarterly*, 15, 211-239.

Boin, A. & 't Hart, P. (2003). Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible? *Public Administration Review*, 63, 544-553.

Boin, A. & 't Hart, P. (2009). Crisis als kans? De gevaren van daadkrachtig leiderschap. *Magazine Nationale Veiligheid en Crisisbeheersing*, 3, 47-49.

Boin, A., 't Hart, P., Stern, E. & Sundelius, B. (2005). *The Politics of Crisis Management. Public Leadership under Pressure*. Cambridge: University Press.

Bono, J.E., & Judge, T.A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89, 901-910.

Bottger, P.C., & Yetton, P.W. (1987). Improving group performance by training in individual problem solving. *Journal of Applied Psychology*, 72, 651-657.

Bovens, M.A.P., 't Hart, P., & Van Twist, M.J.W. (2007). *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Zevende, herziende druk. Kluwer: Alphen aan den Rijn.

- Bradley, B.H., Postlethwaite, B.E., Klotz, A.C., & Hamdani, M.R. (2012). Reaping the benefits of task conflict in teams: the critical role of team psychological safety climate. *Journal of Applied Psychology*, 97, 151-158.
- Brooks, P.W. (1998). Contextual trait measurement of leadership effectiveness: A field study of the retail industry. *Dissertation Abstracts International*, 58 (UMI No. 9817220).
- Brown, M.E., Treviño, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
- Burgess, K.A., Riddle, D.L., Hall, J.K., & Salas, E. (1992, March). Principles of team leadership under stress. Paper presented at the 38th annual meeting of the Southeastern Psychological Association, Knoxville, TN.
- Burke, C.S., Fiore, S.M., & Salas, E. (2003). The role of shared cognition in enabling shared leadership and team adaptation. In C. L. Pearce & J. A. Conger (Eds.), *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership* (pp. 103-122). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006a). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Salas, E., Pierce, L., & Kendall, D. (2006b). Understanding team adaptation: A conceptual analysis and model. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1189-1207.
- Burke, C.S., Wilson, K.A., & Salas, E. (2002). Crisis management team (CMT): Leveraging the science of team performance under stress. *Proceedings of the human factors and ergonomics society 46th annual meeting*, 546-550.
- Bussy, N. M., & Paterson, A. (2012). Crisis leadership styles—Bligh versus Gillard: A content analysis of Twitter posts on the Queensland floods. *Journal of Public Affairs*, 12(4), 326-332.
- Carmeli, A., Tishler, A., & Edmondson, A.C. (2012). CEO relational leadership and strategic decision quality in top management teams: The role of team trust and learning from failure. *Strategic Organization*, 10, 31-54.
- Cammalleri, J.A., Hendrick, H.W., Pittman Jr, W.C., Blout, H.D., & Prather, D.C. (1973). Effects of different leadership styles on group accuracy. *Journal of Applied Psychology*, 57, 32-37.
- Chen, F., Curran, P.J., Bollen, K.A., Kirby, J., & Paxton, P. (2008). An empirical evaluation of the use of fixed cutoff points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 36, 462-494.
- Costa Jr, P.T., & McCrae, R.R. (1988). From catalog to classification: Murray's needs and the five-factor model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 55, 258-265.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.
- Costa, P.T., McCrae, R.R., & Dye, D.A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: a revision of the NEO personality inventory. *Personality and Individual Differences*, 12, 887-898.

Chatman, J.A., Caldwell, D.F., & O'Reilly, C.A. (1999). Managerial personality and performance: A semi-ideographic approach. *Journal of Research in Personality*, 33, 514-545.

Cohen, F., Solomon, S., Maxfield, M., Pyszczynski, T., & Greenberg, J. (2004). The effects of mortality salience on evaluations of charismatic, task-oriented and relationship-oriented leaders. *Psychological Science*, 15, 846-851.

Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insiders's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10, 145-179.

Crant, J.M., & Bateman, T.S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.

Cronin, T.E. (2008). All the world's a stage: Acting and the art of political leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 459-468.

Dadhich, A., & Bhal, K. (2008). Ethical leader behavior and leader-member exchange as predictors of subordinate behaviors. *Vikalpa*, 33, 15-25.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 79-93.

De Cremer, D. (2007). Emotional effects of distributive justice as a function of autocratic leader behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 37, 1385-1404.

De Dreu, C.K.W. (1997). Productive conflict: The importance of conflict management and conflict issue. In De Dreu, C.K.W. & Van de Vliert, E. (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 9-22). Thousand Oaks: Sage Publications.

De Dreu, C.K.W. (2003). Time pressure and closing of the mind in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 91, 280-295.

De Dreu, C.K.W. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, 32, 83-107.

De Dreu, C.K.W. (2007). Cooperative outcome interdependence, task reflexivity, and team effectiveness: A motivated information processing perspective. *Journal of Applied Psychology*, 92, 628-638.

De Dreu, C.K.W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 5-18.

De Dreu, C.K.W., & Beersma, B. (2010). Fast track reports. Team confidence, motivated information processing, and dynamic group decision making. *European Journal of Social Psychology*, 40, 1110-1119.

De Dreu, C.K.W., & De Vries, N.K. (1997). Minority dissent in organizations. In De Dreu, C.K.W. & Van de Vliert, E. (Eds), *Using conflict in organizations* (pp. 72-86). Thousand Oaks: Sage Publications.

De Dreu, C.K.W., Nijstad B.A., & Van Knippenberg, D. (2008). Motivated Information Processing in Group Judgment and Decision Making. *Personality and Social Psychology Review*, 12, 22-49.

- De Dreu, C.K.W., & Van Kleef, G.A. (2004). The influence of power on the information search, impression formation, and demands in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 303-319.
- De Dreu, C.K.W., & Weingart, L.R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741-749.
- De Dreu, C.K.W., & West, M.A. (2001). Minority dissent and team innovation: The importance of participation in decision making. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1191-1201.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag en Organisatie*, 17, 354-381.
- De Hoogh, A.H.B., den Hartog, D.N., Koopman, P.L., Thierry, H., van den Berg, P.T., van der Weide, J.G., & Wilderom, C.P.M. (2004). Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13, 447-471.
- De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. (2008). Ethical and despotic leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism; A multi-method study. *The Leadership Quarterly*, 19, 297-311.
- De Hoogh, A.H.B., & Den Hartog, D.N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058-1067.
- De Hoogh, A.H.B., Den Hartog, D.N., & Koopman, P.L. (2005). Linking the Big Five-Factors of personality to charismatic and transactional leadership; perceived dynamic work environment as a moderator. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 839-865.
- De Hoogh, A.H.B., Greer, L.L., & Den Hartog, D.N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 687-701.
- De Kwaadsteniet, E.W., & Van Dijk, E. (2010). Social status as a cue for tacit coordination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 515-524.
- De Luque, M.S., Washburn, N.T., Waldman, D.A., & House, R.J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53, 626-654.
- Delaere, M. (2011). Lessen in nederigheid. *Binnenlands Bestuur*, 12, 24-29.
- Den Ridder, J., Den Draak, M., Van Houwelingen, P., & Dekker, P. (2014). *Burgerperspectieven 2014*4. *Kwartaalbericht van het Continu Onderzoek Burgerperspectieven*. Sociaal Cultureel Planbureau. Gedownload op 20 januari 2016 van http://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2014/Burgerperspectieven_2014_4
- DeRue, D.S., Nahrgang, J.D., Wellman, N., & Humphrey, S.E. (2011). Trait and behavioural theories of leadership: An integration and meta-analytic test of their relative validity. *Personnel Psychology*, 64, 7-52.
- De Vries, B., & Van den Wall Bake, D.A. (2006). Burgemeesters als crisisbeheersers. *Nieuwsbrief Crisisbeheersing*, 5, 16-17.

De Vries, B. (2010). *Preferente bestuursrollen in crisistijd*. Een onderzoek ten behoeve van de jaarlijkse conferentie voor burgemeesters in Lochem, februari 2010.

De Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., Konings, F.E., & Schouten, B. (2013). The Communication Styles Inventory (CSI): A six-dimensional behavioral model of communication styles and its relation with personality. *Communication Research*, 40, 506-532

Digman, J.M. (1990). Personality structure: the emergence of the Five-Factor Model. *Annual Review of Psychology*, 41, 417-440.

Digman, J.M., & Shmelyov, A.C. (1996). The structure of temperament and personality in Russian children. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 341-351.

Driskell, J.E., & Salas, E. (1991). Group decision making under stress. *Journal of Applied Psychology*, 76, 473-478.

Docters van Leeuwen, A.H.W. (1990). 'Het Managen van Crises' In: Rosenthal, U., & 't Hart, P. (red.), *Kritieke Momenten: Studies over Beslissen in Moeilijke Omstandigheden*, Gouda Quint, Arnhem, 205-216.

Dynes, R. (1983). Problems in emergency planning. *Energy*, 8, 653-660.

Eagly, A.H., & Johnson, B.T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108, 233-256.

Earley, P.C., & Lind, E.A. (1987). Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 1148-1160.

Edmondson, A.C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44, 350-383.

Edmondson, A.C. (2003). Managing the risk of learning: Psychological safety in work teams. In West, M.A., Tjosvold, D. & Smith, K.G. (Eds.), *International handbook of organizational teamwork and cooperative working* (pp. 255-275). London: Blackwell.

Edmondson, A.C. (2004). Psychological safety, trust, and learning in organizations: A group-level lens. In R.M. Kramer, & K.S. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: Dilemmas and approaches* (pp. 239-272). London: Sage.

Edmondson, A.C., Bohmer, R.M., & Pisano, G.P. (2001). Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals. *Administrative Science Quarterly*, 46, 685-716.

Edwards, J.R., & Lambert, L.S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12, 1-22.

Essens, P.J.M.D., Vogelaar, A.L.W., Mylle, J.J.C., Blendell, C., Paris, C., Halpin, S.M., & Baranski, J.V. (2009). Team effectiveness in complex settings: A framework. In Salas, E., Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 293-321). New York, Routledge.

Field, R.H.G. & Andrews, J.P. (1998). Testing the incremental validity of the Vroom-Jago versus Vroom-Yetton models of participation in decision making. *Journal of Behavioural Decision Making*, 11, 251-261.

- Flanagan, J.C., & Levy, S. (1952). *Development of an objective form of the leaders reaction test*. Pittsburgh, PA. American Institute for Research.
- Flin, R. (1996). *Sitting in the hot seat: leaders and teams for critical incident management: leadership for critical incidents*. John Wiley & Sons Ltd: Chichester.
- Flowers, M.L. (1977). A laboratory test of some implications of Janis's groupthink hypothesis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 35, 888-896.
- Foels, R., Driskell, J.E., Mullen, B., & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31, 676-701.
- French, F.L. & Bell, C.H. (1995). *Organization Development: behavioural science interventions for organization improvement*. (fifth edition). Prentice Hall International, Inc.: New Jersey.
- Gastil, J. (1994). A meta-analytic review of the productivity and satisfaction of democratic and autocratic leadership. *Small Group Research*, 25, 348-410.
- Geneviève, D., Sébastien, T., & Vincent, R. (2010). Team Performance and Adaptability in Crisis Management: A comparison of cross-functional and functional teams. In *Proceedings of the Human Factors and Ergonomics Society Annual Meeting*, 54, 1610-1614.
- Gersick, C.J., & Hackman, J.R. (1990). Habitual routines in task performing groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 65-97.
- Giulliani, R.W. & Kurson, K. (2002). *Leadership*. Time Warner Paperback.
- Gladstein, D.L., & Reilly, N.R. (1985). Group decision-making under threat: The tycoon game. *Academy of Management Journal*, 28, 613-627.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative 'description of personality': the Big Five factor structure. *Personality Process and Individual Differences*, 59, 1216-1229.
- Graziano, W. G., Jensen-Campbell, L. A., & Finch, J. F. (1997). The self as a mediator between personality and adjustment. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 392.
- Graziano, W.G., Jensen-Campbell, L.A., & Hair, E.C. (1996). Perceiving interpersonal conflict and reacting to it: The case for agreeableness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 820-835.
- Griffin, B. & Hesketh, B. (2003). Adaptable behaviors for successful work and career adjustment. *Australian Journal of Psychology*, 55, 65-73.
- Guzzo, R.A., & Shea, G.P. (1992). Group performance and intergroup relations in organizations. In Dunnette, M.D., & Haugh, L.M. (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 2nd edition (pp. 269-313), Consulting Psychologist Press.
- Hackman, J.R., & Morris, C.G. (1975). Group task, group interaction process and group performance effectiveness: A review and proposed integration. *Advances in Experimental Social Psychology*, 8, 45-99.
- Halevy, N., Chou, E.Y., & Galinsky, A.D. (2011). A functional model of hierarchy Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1, 32-52.

Halevy, N., Chou, E.Y., Galinsky, A.D., & Murnighan, J.K. (2012). When hierarchy wins evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 398-406.

Halverson, S.K., Murphy, S.E., & Riggio, R.E. (2004). Charismatic leadership in crisis situations: A laboratory investigation of stress and crisis. *Small Group Research*, 35(5), 495-514.

Hanges, P.J., & Dickson, M.W. (2004). The development and validation of the GLOBE culture and leadership scales. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of culture and leadership*, 62, 122-151.

Hannah, S.T., Campbell, D.J., & Matthews, M.D. (2010) Advancing a research agenda for leadership in dangerous contexts. *Military Psychology*, 22, 157-189.

Hannah, S.T., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897-919.

Helsloot, I., Martens, S., & Scholtens, A. (2010). *Basisboek regionale crisisbeheersing. Een praktische reader voor functionarissen in de regionale crisisbeheersing*. Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid Nibra. Coers en Roest.

Hoekstra, H.A., Ormel, J., & De Fruyt, F. (1996). *NEO Persoonlijkheidsvragenlijsten: NEO-PI-R: NEO-FFI*. Swets Test Services (STS).

Hogan, R. Curphy, G.J. & Hogan, J. (1994). What We Know About Leadership. Effectiveness and Personality. *American Psychologist*, 49, 493-504.

Hollenbeck, J.R., Ilgen, D.R., Tuttle, D.B. & Sego, D.J. (1995). Team performance on monitoring tasks: An examination of decision. *Journal of Applied Psychology*, 80, 685-696.

Holzbach R. (1978). Rater bias in performance ratings: Superior, self-, and peer ratings. *Journal of Applied Psychology*, 63, 579-588.

House, R.J., Spangler, W.D., & Woycke, J. (1991). Personality and charisma in the US presidency: A psychological theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36, 364-396.

Hoyt, C.L., Simon, S., & Reid, L. (2009). Choosing the best (wo) man for the job: The effects of mortality salience, sex, and gender stereotypes on leader evaluations. *The Leadership Quarterly*, 20, 233-246.

Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: a Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.

Hunt, J.G., Boal, B., & Dodge, G.E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 423-448.

Ilgen, D.R., Hollenbeck, J.R., Johnson, M., & Jundt, D. (2005). Teams in organizations: From I-P-O models to IMOI models. *Annual Review of Psychology*, 56, 517-543.

Isonberg, D.G. (1981). Some effects of time pressure on vertical structure and decision-making accuracy in small groups. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27, 119-134.

Jang, K.L., McCrae, R.R., Angleiter, A., Riemann, R., & Livesley, W.J. (1998). Heritability of facet-level traits in a cross-cultural twin sample: support for a hierarchical model of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1556-1565.

Janis, I.L. (1972). *Victims of groupthink: A psychological study of foreign policy decisions and fiascos*. Boston: Houghton Mifflin.

Janis, I.L., & Mann, L. (1977). Emergency decision making: a theoretical analysis of responses to disaster warnings. *Journal of Human Stress*, 3, 35-48.

Janssen, O., Veenstra, C. & Van de Vliert, E. (1996). Conflicten bij besluitvorming in management-teams. *Gedrag en Organisatie*, 6, 368-384.

Jehn, A.J. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557.

Jensen-Campbell, L.A., & Graziano, W.G. (2001). Agreeableness as a moderator of interpersonal conflict. *Journal of Personality*, 69, 323-362.

Jong, W. & Johannink, R. (2005). *Als dat maar goed gaat*. Enschede: Bestuurlijk Netwerk Crisisbeheersing.

Joustra, T.H.J., Brouwer-Korf, A., Mertens, F.J.H., Muller, E.R. & Visser, J.P. (2012). *Brand bij Chemie-Pack te Moerdijk, 5 januari 2011*. Onderzoeksrapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid gedownload op 25 maart 2015 van <http://www.onderzoeksraad.nl/nl/onderzoek/974/brand-bij-chemie-pack-te-moerdijk-5-januari-2011>

Judge, T.A. & Bono, J.E. (2000). Five-Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.

Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.

Judge, T.A., & Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755.

Kahai, S.S., Sosik, J.J., & Avolio, B.J. (1997). Effects of leadership style and problem structure on work group process and outcomes in an electronic meeting system environment. *Personnel Psychology*, 50, 121-146.

Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692-724.

Kalshoven, K., Den Hartog, D.N., & De Hoogh, A.H.B. (2011). Ethical leadership at work questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *The Leadership Quarterly*, 22, 51-69.

Kanungo, R.N. (2001). Ethical values of transactional and transformational leaders. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18, 257-265

Katz, R.L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 33, 33-42.

Kelly, J.R., & Loving, T.J. (2004). Time pressure and group performance: Exploring underlying processes in the Attentional Focus Model. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 185-198.

Kim, H., & Yukl, G. (1995). Relationships of managerial effectiveness and advancement to self-reported and subordinate-reported leadership behaviors from the multiple-linkage mode. *Leadership Quarterly*, 6, 361-377.

King, R.C., Stansfield, W.D. & Mulligan, P. (2006). *A dictionary of genetics* (7th ed.). Oxford: Oxford University Press.

Kirkman, B.L., Chen, G., Farh, J.L., Chen, Z.X., & Lowe, K.B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal*, 52, 744-764.

Korsgaard, M.A., Jeong, S.S., Mahony, D.M., & Pitaríu, A.H. (2008). A multilevel of intragroup conflict. *Journal of Management*, 34, 1222-1252.

Korsten, A.F.A., & Aardema, H. (2006). *De vallende burgemeester. Een onderzoek naar factoren, omstandigheden, patronen en preventie- en interventiemogelijkheden*. Onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).

Kouchaki, M., & Desai, S.D. (2014). Anxious, Threatened, and Also Unethical: How Anxiety Makes Individuals Feel Threatened and Commit Unethical Acts. *Journal of Applied Psychology*, 100, 360-375.

Kozlowski, S.W.J., Gully, S.M., Nason, E.R., & Smith, E.M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D.R. Ilgen & E.D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work and performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.

Kozlowski, S.W.J., & Ilgen, D.R. (2006). Enhancing the effectiveness of work groups and teams. *Psychological Science in the Public Interest*, 7, 77-124.

Kozlowski, S.W.J., Watola, D.J., Jensen, J.M., Kim, B.H., & Botero, I.C. (2009). Developing adaptive teams: A theory of dynamic team leadership. In: Salas, E., Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations: Cross-disciplinary perspectives and approaches* (pp. 113-156). New York, NY: Routledge Academic.

Kruglanski, A.W., & Webster, D.M. (1996). Motivated closing of the mind: "Seizing" and "freezing." *Psychological Review*, 103, 263-283.

Larson, J.R., Christensen, C., Abbott, A.S., & Franz, T.M. (1996). Diagnosing groups: charting the flow of information in medical decision-making teams. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 315-330.

Larson, J.R., Foster-Fishman, P.G., & Franz, T.M. (1998). Leadership style and the discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24, 482-495.

Larson, J.R., Foster-Fishman, P.G., & Keys, C.B. (1994). Discussion of shared and unshared information in decision-making groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 446.

- Latham, G.P., Winters, D.C., & Locke, E.A. (1994). Cognitive and motivational effects of participation: A mediator study. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 49-63.
- Laughlin, P.R., Hatch, E.C., Silver, J.S., & Boh, L. (2006). Groups perform better than the best individuals on letters-to-numbers problems: effects of group size. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 644.
- LePine, J.A. (2003). Team adaptation and postchange performance: Effects of team composition in terms of members cognitive ability and personality. *Journal of Applied Psychology*, 88, 27-39.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10, 269-299.
- Liang, J., Farh, C.I., & Farh, J.L. (2012). Psychological antecedents of promotive and prohibitive voice: A two-wave examination. *Academy of Management Journal*, 55, 71-92.
- Lind, E.A., & Tyler, T.R. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 115-92.
- Little, R.W. (1964). Buddy relations and combat performance. In Janowitz M. (Ed.), *The new military: Changing patterns of organization*. NY: Sage.
- Magers, J.S. (2007). Crisis negotiation leadership: making ethical decisions. *Journal of Police Crisis Negotiations*, 7, 5-25.
- Mackay, A. (1993). *Team up for excellence*. Auckland: Oxford University Press.
- Mack, W.P., & Konetzni, A.H., Jr. (1982). *Command at sea*, 4th ed. Annapolis. MD: Naval Institute Press.
- Madera, J.M., & Smith, D.B. (2009). The effects of leader negative emotions on evaluations of leadership in a crisis situation: The role of anger and sadness. *The Leadership Quarterly*, 20, 103-114.
- Madern, M.H.E. & Landman, W. (2006). *Basisvereisten crisismanagement. De decentrale normen benoemd*. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Landelijk Beraad Crisisbeheersing, Den Haag.
- Madsen, D., & Snow, P.G. (1991). *The charismatic bond: Political behavior in time of crisis*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mans, J. (2001). *Lessen uit de vuurwerkramp*. Galjaardlezing 2001. Utrecht: Hogeschool van Utrecht.
- Marks, M.A., Mathieu, J.E., & Zaccaro, S.J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26, 356-376.
- Marsh, H.W., Hau, K.T., & Wen, Z. (2004). In search of golden rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling*, 11, 320-341.

- May, D.R., Gilson, R.L., & Harter, L.M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- McCrae, R.R., & Costa, P.T. Jr. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 81-90.
- McCrae, R.R., Costa, P.T., Jr., del Pilar, G.H., Rolland, J.P., & Parker, W.D. (1998). Cross-cultural assessment of the Five-Factor Model: the revised NEO Personality Inventory. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 171-188.
- Meindl, J. R. (1995). The romance of leadership as a follower-centric theory: A social constructionist approach. *The Leadership Quarterly*, 6, 329-341.
- Meindl, J.R., Ehrlich, S.B., & Dukerich, J.M. (1985). The romance of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 30, 78-102.
- Mesmer-Magnus, J.R., & DeChurch, L.A. (2009). Information sharing and team performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, 535-546.
- Mischel, W. (1977). The Interaction of Person and Situation. In Magnusson, D. & Endler, N.S. (eds) *Personality at the Crossroads: Current Issues in Interactional Psychology*, (pp. 333-52). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum
- Mischel, W. (2004). Toward an integrative science of the person. *Annual Review Psychology*, 55, 1-22.
- Mitroff, I.I., & Alpaslan, M.C. (2003). Preparing for evil. *Harvard Business Review*, 5, 109-115.
- Mount, M.K., Barrick, M.R., & Stewart, G.L. (1998). Five-factor model of personality and performance in jobs involving interpersonal interactions. *Human Performance*, 11, 145-165.
- Mulder, M., De Jong, R.D., Koppelaar, L. & Verhage, J. (1986). Power, situation, and leaders' effectiveness: An organizational field study. *Journal of Applied Psychology*, 71, 566-570.
- Mulder, M., Ritsema van Eck, J.R. & de Jong, R.D. (1971). An organization in crisis and non-crisis situations. *Human Relations*, 24, 19-41.
- Mulder, M. & Stemerding, A. (1963). Threat, attraction to group, and need for strong leadership: A laboratory experiment in a natural setting, *Human Relations*, 16, 317-334.
- Mumford, M.D., Fiedrich, T.L., Caughron, J.J., & Byrne, C.L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18, 515-543.
- Mumford, M.D., & Gustafson, S.B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27.
- Mumford, M.D. Zaccaro, S.J. Harding, F.D., Jacobs, T.O., & Fleishman, E.A. (2000). Leadership skills for a changing word: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11, 11-35.
- Murray, H.A. (Ed.). (1938). *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Nijstad, B.A. (2009). *Group performance*. Psychology Press: New York.

Nijstad, B.A., Berger-Selman, F., & De Dreu, C.K.W. (2014). Innovation in top management teams: Minority dissent, transformational leadership, and radical innovations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 310-322.

Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Nunnally, J.C., & Bernstein, I.H. (1994). The assessment of reliability. *Psychometric Theory*, 3, 248-292.

Offermann, L.R., Kennedy, J.K., & Wirtz, P.W. (1994). Implicit leadership theories: Content, structure, and generalizability. *The Leadership Quarterly*, 5, 43-58.

Padilla, A., Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2007). The toxic triangle: Destructive leaders, susceptible followers, and conducive environments. *The Leadership Quarterly*, 18, 176-194.

Page, R.H., & McGinnies, E. (1959). Comparison of two styles of leadership in small group discussion. *Journal of Applied Psychology*, 43, 240-245.

Pawar, B.S., & Eastman, K.K. (1997). The nature and implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. *Academy of Management Review*, 22, 80-109.

Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23, 59-76.

Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York: Basic Books.

Peterson, R.S. (1997). A directive leadership style in group decision making can be both virtue and vice: Evidence from elite and experimental groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 1107-1121.

Pillai, R. (1996) Crisis and the emergence of charismatic leadership in groups: An experimental investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 543-562.

Pillai, R., & Meindl, J.R. (1998). Context and charisma: A "meso" level examination of the relationship of organic structure, collectivism, and crisis to charismatic leadership. *Journal of Management*, 24, 643-671.

Ployhart, R.E. & Bliese, P.D. (2006). Individual Adaptability (I-Adapt) theory: Conceptualizing the antecedents, consequences, and measurements of individual differences in adaptability. *Advances in Human Performance and Cognitive Engineering Research*, 6, 3-39.

Ployhart, R.E., Holtz, B.C., & Bliese, P.D. (2002). Longitudinal data analysis: Applications of random coefficient modeling to leadership research. *The Leadership Quarterly*, 13, 455-486.

Ployhart, R.E., Lim, B.C., & Chan, K.Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 54, 809-843.

- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Podsakoff, P.M. & Organ, D.W. (1986). Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*, 12, 531-544.
- Preacher, K.J., & Hayes, A.F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717-731.
- Preacher, K.J., Rucker, D.D., & Hayes, A.F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42, 185-227.
- Pulakos, E.D., Arad, S., Donovan, M.A. & Plamondon, K.E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*, 85, 612-624.
- PricewaterhouseCoopers Advisory N.V. (2012). *Feitenoverzicht. Besluitvorming en het crisismanagement op strategisch niveau binnen de veiligheidsregio's Midden- en West-Brabant en Zuid-Holland Zuid in verband met de brand bij Chemie-Pack in Moerdijk op 5 januari 2011*. Eindrapportage 6 februari 2012. Gedownload op 20 januari 2016 van <http://www.veiligheidsregiomwb.nl/Organisatie/Onderzoeksrapporten-Brand-Moerdijk.aspx>.
- Randall, K.R., Resick, C.J., & DeChurch, L.A. (2011). Building team adaptive capacity: The roles of sensegiving and team composition. *Journal of Applied Psychology*, 96, 525-540.
- Rashid, F., Edmondson A.C., & Leonard, H.B. (2013). Leadership lessons from the Chilean mine rescue. *Harvard Business Review*, 7, 113-199.
- Rosenfeld, L.B., & Plax, T.G. (1975). Personality determinants of autocratic and democratic leadership. *Communications Monographs*, 42, 203-208.
- Rosenthal, U. (2002). Burgemeester in crisistijd. *VNG-magazine*, 56, 19-35.
- Rosenthal, U. (2009). Crises en crisismanagement. In Muller, E.R., Rosenthal, U., Helsloot, I. & Van Dijkman, E.R.G. (2009). *Crisis. Studies over crisis en crisisbeheersing* (pp. 5-35). Kluwer: Deventer.
- Rosenthal, U., & Boin, A. (1998). Crisisbesluitvorming: bevindingen, proposities en dilemma's. In: Rosenthal, U., Boin, A., Kleiboer, M., & Otten, M. (1998). *Crisis. Oorzaken, gevolgen, kansen*. Samson: Alphen aan den Rijn.
- Rosenthal, U., Boin, A., Kleiboer, M. & Otten, M. (1998). *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen* (pp. 43-66). Samson: Alphen aan den Rijn.
- Rosenthal, U. & Zannoni. (2006). *Meesterlijk besturen 3: De burgemeester als leider*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Rowold, J., & Heinitz, K. (2007). Transformational and charismatic leadership: Assessing the convergent, divergent and criterion validity of the MLQ and the CKS. *Leadership Quarterly*, 18, 121-133.
- Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European Community. *Journal of Applied Psychology*, 82, 30-43

- Schaubroeck, J., Lam, S.S.K., & Peng, A.C. (2011). Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.
- Sauer, S. J. (2011). Taking the reins: the effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 574.
- Schein, E. H. (1985). *Organisational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco.
- Schein, E.H., & Bennis, W. (1965). *Personal and Organizational Change Through Group Methods*. New York: Wiley.
- Schoel, C., Bleumke, M., Mueller, P., & Stahlberg, D. (2011). When autocratic leaders become an option—Uncertainty and self-esteem predict implicit leadership preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101, 521-540.
- Scholten, L., Van Knippenberg, D., Nijstad, B.A., & De Dreu, C.K.W. (2007). Motivated information processing and group decision-making: Effects of process accountability on information processing and decision quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43, 539-552.
- Schulz-Hardt, S., Frey, D., Lüthgens, C., & Moscovici, S. (2000). Biased information search in group decision making. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78, 655.
- Shamir, B., House, R.J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shamir, B., & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Siemsen, E., Roth, A.V., Balasubramanian, S., & Anand, G. (2009). The influence of psychological safety and confidence in knowledge on employee knowledge sharing. *Manufacturing & Service Operations Management*, 11, 429-447.
- Simons, T.L., & Peterson, R.S. (2000). Task conflict and relationship conflict in top management teams: the pivotal role of intragroup trust. *Journal of Applied Psychology*, 85, 102.
- Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management*, 32, 132-157.
- Srivastava, A., Bartol, K.M., Locke, E.A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effect on knowledge sharing, efficacy, and performance. *Academy of Management Journal*, 49, 1239-1251.
- Stachowski, A., Kaplan, S.A., & Waller, M.J. (2009). The benefits of flexible team interaction during crises. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1536-1543.
- Stasser, G. & Titus, W. (1987). Effects of information load and percentage of shared information on the dissemination of unshared information during group discussion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 81-93.
- Staw, B.M., Sandelands, L.E. & Dutton, J.E. (1981). Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multi-level analysis. *Administrative Science Quarterly*, 26, 501-529.

- Steiner, I.D. (1972). *Group process and productivity*. New York: Academic Press.
- Sternberg, R.J. & Vroom, V.H. (2002). The person versus the situation in leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 301-323.
- Stevens, C.D., & Ash, R.A. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13, 500-517.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *The Journal of Psychology*, 25, 35-71.
- Stouffer, S. A., Lumsdaine, A. A., Lumsdaine, M. H., Williams, R. M., Smith, M. B., Janis, I. L., Star, S.A., & Cottrell Jr., L.S. (1965). *The American soldier: Combat and its aftermath, Studies in social psychology in World War II*. Princeton, NJ. Princeton University Press.
- Stout, R.J., Cannon-Bowers, J.A., Salas, E., & Milanovich, D.M. (1999). Planning, shared mental models, and coordinated performance: An empirical link is established. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, 41, 61-71.
- Sweeney, K. (2008). Crisis decision theory: Decisions in the face of negative events. *Psychological Bulletin*, 134, 61-76.
- Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88, 500-517.
- Tett, R.P., & Guterman, H.A. (2000). Situation trait relevance, trait expression, and cross-situational consistency: testing a principle of trait activation. *Journal of Research in Personality*, 34, 397-423.
- Tichy, N.M. & Bennis, W.G. (2007). Making judgment calls. *Harvard Business Review*, 85, 94-102.
- Tiedens, L.Z., Unzueta, M.M., & Young, M.J. (2007). An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 402.
- Torrance, E.P. (1954). The behavior of small groups under stress conditions of "survival". *American Sociological Review*, 19, 751-755.
- Treviño, L.K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11, 601-617.
- Treviño, L.K., Brown, M., & Hartman, L.P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56, 5-37.
- Van Bennekom, R., & Jong, W. (2010). *Zakboek Openbare Orde en Veiligheid*. Nederlands Genootschap van Burgemeesters, Den Haag.
- Van der Laan, F. & Landman, W. (2007). *State-of-the-art; bestuurlijk leiderschap in crisissituaties*. In opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Landelijk Beraad Crisisbeheersing, Den Haag.
- Van Duin, M., Tops, P., Wijkhuijs, V., Adang, O., & Kop, N. (2012). *Lessen in crisisbeheersing. Dilemma's uit het schietdrama in Alphen aan den Rijn*. Boom Lemma Uitgevers, Den Haag.

- Van Duin, M. (2011). *Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere*. Arnhem/Apeldoorn, Politieacademie en Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid (NIFV).
- Vaughan, D. (1996). *The Challenger launch decision: Risky technology. Culture and deviance at NASA*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). *The new leadership. Managing participation in organisations*. Prentice-Hall, Inc.: Englewood Cliffs, New Jersey.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- Vroom, V.H., & Yetton, P.W. (1973). *Leadership and decision-making*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Wagner, R. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: A reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.
- Waldman, D.A., Ramirez, G.G., House, R.J., & Puranam, P. (2001). Does leadership matter? CEO leader attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44, 134-143.
- Waller, M.J., Gupta, N., & Giambatista, R.C. (2004). Effects of adaptive behaviors and shared mental models on control crew performance. *Management Science*, 50, 1534-1544.
- Walumbwa, F.O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1275-1286.
- West, M.A. (1994). *Effective teamwork*. Leicester: BPS Books.
- Williams, E.A., Pillai, R., Lowe, K.B., Judge, D., & Herst, D. (2009). Crisis, charisma, values, and voting behavior in the 2004 presidential election. *Leadership Quarterly*, 20, 70-86.
- Wooten, L.P., & James, E.H. (2008). Linking crisis management en leadership competencies: The rol of human resource management. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 352-379.
- Yu, T., Sengul, M., & Lester, R.H. (2008). Misery loves company: The spread of negative impacts resulting from an organizational crisis. *Academy of Management Review*, 33, 452-472.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*. Sixth Edition. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Eighth Edition. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Yukl, G., & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Yukl, G.A., & Van Fleet, D.D. (1992). Cross-situational, multimethod research on military leader effectiveness. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, 87-108.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist*, 62, 6-16.

Zaccaro, S.J., & Bader, P. (2003). E-Leadership and the Challenges of Leading E-Teams: Minimizing the Bad and Maximizing the Good. *Organizational Dynamics*, 31, 377-387.

Zaccaro, S.J., Froti, R.J., & Kenny, D.A. (1991). Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations. *Journal of Applied Psychology*, 76, 308-315.

Zaccaro, S.J., Heinen, B., & Shuffler, M. (2009). Team leadership and team effectiveness. In Salas, E., Goodwin, G.F., & Burke, C.S. (Eds.), *Team effectiveness in complex organizations* (pp. 83-113). New York, Routledge.

Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg R.J. (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 101-124). Thousand Oaks, CA: Sage

Zhang, X., Walumbwa, F.O., Aryee, S., & Chen, Z.X.G. (2013). Retracted: Ethical leadership, employee citizenship and work withdrawal behaviors: Examining mediating and moderating processes. *The Leadership Quarterly*, 24, 284-297.

Zannoni, M. (2009). Onrust aan de top: bestuurlijke crises verkend. In Muller, E.R., Rosenthal, U., Helsloot, I. & Van Dijkman, E.R.G. (2009). *Crisis. Studies over crisis en crisisbeheersing*. Kluwer: Deventer.

Ziegert, J., Klein, K., & Xiao, Y. (2001). Team leadership: A review and extension of existing theory through a qualitative study of shock trauma teams. In Pearce, J.L. & Tung, R.L. (Eds.), *Proceedings of Academy of Management meeting, Washington, DC, August 2001* (pp. 135-140). Briarcliff Manor, NY: Academy of Management.

BIJLAGE 1 Acht gemanipuleerde crisissituaties (A1 – A8) voor studie 1

Dioxinevergiftiging

Het is vandaag donderdag 13 augustus 2009, 13.37 uur. U bent burgemeester van Burgdam. Drie dagen geleden (maandag 10 augustus) is bij Burgdam een schip uitgebrand. Vanwege de ernstige rookontwikkeling en het mogelijke gevaar van vrijkomende gevaarlijke stoffen, zijn de omwonenden afgelopen maandag direct geëvacueerd. Metingen wezen uit dat de vrijgekomen stoffen niet gevaarlijk waren en in de loop van de maandagavond zijn de bewoners dan ook weer teruggekeerd naar hun huizen. Vanmorgen hebt u een bericht van het RIVM ontvangen en er blijkt bij nader inzien toch gevaar te zijn voor de volksgezondheid. Naar nu blijkt, is op het schip dioxine vrijgekomen. Het is nog niet bekend waarom deze concentraties niet eerder zijn gemeten. De dioxine is neergeslagen in de omgeving van Burgdam. Dit is een landelijk gebied waar weinig mensen wonen, maar waar veel melkkoeien grazen. De afgelopen dagen hebben de koeien gewoon op het weiland gelopen. Inmiddels is de melk die deze koeien hebben gegeven, ook 'gewoon' gebruikt in de melkverwerking. De boeren uit deze omgeving leveren hun melk aan MelkUnie. MelkUnie heeft in een eerste reactie aangegeven dat zij voorlopig geen melk van de boeren – in en rondom Burgdam – afneemt.

A1

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en zijn onderweg naar het gemeentehuis om verhaal te halen. De vertegenwoordiger van de boeren eist per direct een overleg met u. De korpschef van politie geeft aan dat op het dorpsplein ongeruste boeren slaags zijn geraakt met de politie en dat de situatie escaleert. Dit wordt vanuit verschillende bronnen bevestigd. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en men zit in het team op één lijn wat betreft de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en over 10 minuten moet u een reactie geven in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

A2

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en het gerucht gaat dat zij onderweg zijn naar het gemeentehuis om verhaal te halen. De vertegenwoordiger van de boeren eist per direct een overleg met u. Ongeruste boeren zouden op het dorpsplein slaags zijn geraakt met de politie en de situatie dreigt te escaleren. Dit is niet bevestigd door de korpschef van politie of andere bronnen. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en men zit in het team op één lijn wat betreft de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en over 10 minuten moet u een reactie geven in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

A3

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en zijn onderweg naar het gemeentehuis om verhaal te halen. De vertegenwoordiger van de boeren eist per direct een overleg met u. De korpschef van politie geeft aan dat op het dorpsplein ongeruste boeren slaags zijn geraakt met de politie en dat de situatie escaleert. Dit wordt vanuit verschillende bronnen bevestigd. U hebt het beleids-team weer bij elkaar geroepen en in het team is men verdeeld over de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en over 10 minuten moet u een reactie geven in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

A4

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en het gerucht gaat dat zij onderweg zijn naar het gemeentehuis om verhaal te halen. De vertegenwoordiger van de boeren eist per direct een overleg met u. Ongeruste boeren zouden op het dorpsplein slaags zijn geraakt met de politie en de situatie dreigt te escaleren. Dit is niet bevestigd door de korpschef van politie of andere bronnen. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en in het team is men verdeeld over de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en over 10 minuten moet u een reactie geven in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

A 5

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en zijn onderweg naar het gemeentehuis om daarover duidelijkheid te krijgen. De vertegenwoordiger van de boeren wil graag in de loop van de dag een gesprek met u. De korpschef van politie geeft aan dat op het dorpsplein ongeruste boeren slaags zijn geraakt met de politie, maar dat van verdere escalatie geen sprake is. Dit wordt vanuit verschillende bronnen bevestigd. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en men zit in het team op één lijn wat betreft de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en willen over een aantal uur van u een reactie in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

A6

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en het gerucht gaat dat zij onderweg zijn naar het gemeentehuis om verhaal te halen. De vertegenwoordiger van de boeren wil graag in de loop van de dag een gesprek met u. Ongeruste boeren zouden op het dorpsplein slaags zijn geraakt met de politie. Dit is niet bevestigd door de korpschef van politie of andere bronnen. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en men zit in het team op één lijn wat betreft de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en willen over een aantal uur van u een reactie in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de wijze waarop u in het team te werk gaat?

A7

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en zijn onderweg naar het gemeentehuis om daarover duidelijkheid te krijgen. De vertegenwoordiger van de boeren wil graag in de loop van de dag een gesprek met u. De korpschef van politie geeft aan dat op het dorpsplein ongeruste boeren slaags zijn geraakt met de politie, maar dat van verdere escalatie geen sprake is. Dit wordt vanuit verschillende bronnen bevestigd. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en in het team is men verdeeld over de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en willen over een aantal uur van u een reactie in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

A8

De boeren voelen zich de dupe. Zij voorzien een enorm melkoverschot en maken zich zorgen over de verloren opbrengsten en hun bestaanszekerheid. Zij willen een financiële compensatie en het gerucht gaat dat zij onderweg zijn naar het gemeentehuis om verhaal te halen. De vertegenwoordiger van de boeren wil graag in de loop van de dag een gesprek met u. Ongeruste boeren zouden op het dorpsplein slaags zijn geraakt met de politie. Dit is niet bevestigd door de korpschef van politie of andere bronnen. U hebt het beleidsteam weer bij elkaar geroepen en in het team is men verdeeld over de te volgen strategie. De NOS en RTL zijn inmiddels aanwezig in Burgdam en willen over een aantal uur van u een reactie in de live-uitzending.

Op welke wijze zijn de volgende stellingen van toepassing op de manier waarop u in het team te werk gaat?

BIJLAGE 2 Operationalisaties onderzoeksvariabelen studie 1, 2 en 3

Autocratisch leiderschapsgedrag (afkomstig uit CLIO, De Hoogh et al., 2004)

$\alpha = .63$ (studie 1) en $\alpha = .84$ (studie 2 en 3)

1. Ik ben de baas en geef de bevelen.
2. Ik treed hard op als het moet.
3. Ik vind dat er uiteindelijk één de baas moet zijn.
4. * Ik duld geen afwijkende meningen meer als ik een beslissing genomen heb.

* item 4 verwijderd na betrouwbaarheidsanalyse

Participatief leiderschapsgedrag (Hanges & Dickson, 2004)

$\alpha = .58$ (studie 1) en $\alpha = .84$ (studie 2 en 3)

1. Ik vraag leden van het beleidsteam om advies aangaande de te volgen strategie.
2. Ik ben bereid om op besluiten terug te komen op basis van de aanbevelingen van de leden in het beleidsteam.
3. * Ik delegeer verantwoordelijkheden aan de leden van het beleidsteam
4. Ik geef anderen in het beleidsteam een groot aandeel in het vaststellen van de te volgen koers.

* item 3 verwijderd na betrouwbaarheidsanalyse

Transformationeel leiderschapsgedrag (afkomstig uit CLIO, De Hoogh et al., 2004)

$\alpha = .70$ (alleen studie 1)

1. * Ik laat zien overtuigd te zijn van mijn idealen, opvattingen en waarden.
2. Ik ben in staat anderen te mobiliseren voor mijn plannen.
3. Ik heb visie op de strategie die we moeten volgen.
4. Ik geef teamleden het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.

* item 1 verwijderd na betrouwbaarheidsanalyse

Ethisch leiderschapsgedrag (De Hoogh en Den Hartog, 2008 en Brown et al., 2005)

$\alpha = .81$ (alleen studie 1)

1. Ik zorg ervoor dat mijn daden ethisch verantwoord zijn.
2. Ik maak duidelijk wat de consequentie kan zijn van het mogelijk onethisch handelen van mij of de leden van het beleidsteam.
3. Geeft het voorbeeld hoe je dingen in ethisch opzicht op de juiste manier moet doen
4. Ik definieer en praat niet alleen over succes aan de hand van resultaten maar ook aan de hand van de manier waarop ze zijn verkregen.

Leiderschapseffectiviteit (De Hoogh et al., 2005) $\alpha = .96$ (studie 2)

1. Voldeed als leider tijdens deze crisis aan de verwachtingen
2. Was in deze crisis een effectieve leidinggevende
3. Beschikte in deze crisis over leidinggevende kwaliteiten

Teamprocessen (studie 3)

Informatiedeling (De Dreu & Beersma, 2010), $\alpha = .66$

1. We kregen snel de informatie die we nodig hadden van andere crisisteamleden.
2. Communicatie was een probleem binnen ons crisisteam.
3. Er was vaak sprake van communicatiestoornissen binnen het crisisteam.
4. In het crisisteam informeerden we elkaar uit onszelf over nieuwe informatie.
5. De kwaliteit van de informatie-uitwisseling in het crisisteam was goed.
6. We kregen snel de informatie die we nodig hadden van andere crisisteamleden.

Informatieverwerking (De Dreu en Beersma, 2010), $\alpha = .68$

1. Tijdens de crisis probeerden we alle informatie goed en volledig te verwerken.
2. Tijdens de crisis waren we gemotiveerd om een zo goed mogelijk beeld van de situatie te krijgen.
3. Tijdens de crisis probeerden we grondig en weloverwogen beslissingen te nemen.
4. Tijdens de crisis namen we liever tijd voor een goede afweging dan dat we snel en efficiënt te werk gingen.
5. * Tijdens de crisis namen we beslissingen vooral op gevoel.
6. Tijdens de crisis hebben we vooral snel en efficiënt oordelen gevormd.
7. Tijdens de crisis wogen we voors en tegens goed af voordat we een beslissing namen.
8. Tijdens de crisis probeerden we vooral de grote lijn in het oog te houden

* item 5 verwijderd na betrouwbaarheidsanalyse

Taakgerelateerd conflict (De Dreu en West, 2001), $\alpha = .61$

1. We waren het in ons crisisteam meestal eens over hoe taken het best konden worden verdeeld.
2. We hadden in het crisisteam regelmatig verschillende ideeën over hoe de taken tijdens de crisis het best konden worden uitgevoerd/aangepakt.
3. We namen in het crisisteam regelmatig uiteenlopende standpunten in tijdens de taakuitvoering gedurende de crisis.
4. Er waren in het crisisteam weinig meningsverschillen.
5. Binnen het crisisteam speelden weinig conflicten over het uitvoeren van de taak tijdens de crisis.

Coördinatie (Beersma, Homan, Van Kleef en De Dreu, 2013), $\alpha = .78$

1. * Tijdens de crisis ontwikkelden we als crisisteam een effectieve strategie om onze taken uit te voeren.
2. We benaderden als crisisteam onze taak tijdens de crisis op een georganiseerde manier.
3. We stemden als crisisteam onze reacties op elkaar af.
4. We coördineerden als crisisteam onze inzet goed.

* item 1 verwijderd na betrouwbaarheidsanalyse

Teamadaptatie (Nijstad, Berger-Selman en De Dreu, 2014), $\alpha = .83$

1. Tijdens de crisis waren we als crisisteam in staat om oplossingen te vinden voor problemen die we tegenkwamen.
2. Tijdens de crisis kwam het team met innovatieve oplossingen voor problemen.
3. Dit crisisteam ontwikkelde creatieve oplossingen voor problemen.
4. We vonden als crisisteam nieuwe oplossingen voor uitdagingen die we tegenkwamen.
5. De teamleden van het crisisteam gingen op een flexibele manier met de taak tijdens de crisis om.
6. Dit crisisteam paste zich gemakkelijk aan wanneer het anders liep dan gepland.

Teampsychologische Veiligheid (Nijstad et al., 2014), $\alpha = .91$
(studie 3)

1. In dit crisisteam hielpen en ondersteunden we elkaar.
2. In dit crisisteam toonden we respect en begrip voor elkaar.
3. Er was in het crisisteam duidelijk sprake van een teamspirit.
4. De persoonlijke verhoudingen in ons crisisteam waren goed.

Teameffectiviteit (De Dreu, 2007; De Dreu & West, 2001), $\alpha = .91$
(studie 3)

1. Ik ben tevreden over de samenwerking in het crisisteam.
2. Ik ben tevreden over de prestaties van het crisisteam.
3. Ik vind dat het crisisteam het goed heeft
gedaan op de taak tijdens de crisis.
4. Ik denk dat ons crisisteam weinig fouten
heeft gemaakt tijdens de crisis.

BIJLAGE 3 Over de auteur

Bart de Vries is geboren op 21 juli 1971 te Amsterdam. Nadat hij in 1991 aan het Montessori Lyceum Amsterdam zijn vwo-diploma heeft behaald, studeert hij een jaar Internationaal Management aan de Hoge Economische School van Amsterdam. In 1992 maakt hij de overstap naar de Universiteit van Amsterdam, waar hij in 1998 zijn doctoraalexamen Arbeids- en Organisationspsychologie behaalt. Hij studeert af bij Carsten de Dreu op het onderwerp 'conflicten in teams'. Daarna gaat hij, na een stage van een jaar, in 1998 als assessmentpsycholoog werken bij SHL *Psychotechniek*, een internationaal HRM-adviesbureau. Na de Postdoctorale Basisopleiding voor de Selectiepsychologische Adviespraktijk (PBSA) in 2000 te hebben afgerond, stapt hij in datzelfde jaar over naar organisatieadviesbureau Berenschot. Sindsdien is hij daar werkzaam als organisatiepsycholoog en adviseur Veiligheid en Openbaar Bestuur. Hij werkt met leiders en teams en adviseert organisaties op het vlak van leiderschapsontwikkeling, management development en veiligheid en crisismanagement. Zijn opdrachtgevers komen uit alle onderdelen van het bedrijfsleven, de overheid en crisisbeheersingsorganisaties (w.o. ministeries, veiligheidsregio's, brandweer, politie, geneeskundige hulpverlening, gemeenten en uitvoeringsorganisaties in tal van domeinen). Ook werkt hij internationaal en heeft hij voor Stork, Shell en SWIFT projecten uitgevoerd in de Verenigde Staten, Hong Kong en Rusland. Als assessmentpsycholoog is hij regelmatig betrokken bij de benoeming van bestuurders, burgemeesters en topambtelijke leiders bij gemeenten en het Rijk. In 2008 is hij aan de Universiteit van Amsterdam gestart met zijn promotieonderzoek en in 2016 volgt hij zijn promotor en stapt hij over naar de Universiteit Leiden. Sinds 2010 is hij als docent verbonden aan de Master of Crisis and Public Order Management (MCPM) van het Instituut Fysieke Veiligheid en de Politieacademie en sinds 2015 verzorgt hij aan de Nationale Academie Crisisbeheersing van het Ministerie van Veiligheid en Justitie verschillende modules (w.o. Psychologie van

de Crisisbeheersing). Verder heeft hij voor het Genootschap van Burgemeesters op het vlak van crisisbeheersing diverse leiderschapstrainingen verzorgd. Hij woont in Utrecht samen met zijn vriendin en vier kinderen.

Burgemeesters in crisistijd

De invloed van context en persoonlijkheid op het leiderschap van de opperbevelhebber

Een gijzelingszaak in een supermarkt, een poederbrief op de redactie van een lokale krant, een oproer tijdens een gemeentevergadering, een ongeluk met een chemische fabriek – het is een willekeurige greep uit de stroom van incidenten en crises die de afgelopen jaren de revue passeerden en burgers en gemeentelijke overheden in hun greep hielden. En telkens weer was het aan de burgemeester van de betrokken gemeente om het incident of de crisis het hoofd te bieden. Immers, de burgemeester is bij wet de eindverantwoordelijke voor de rampenbestrijding en crisisbeheersing in de eigen gemeente, en diens aanpak – diens opstelling als leidinggevende – is daarmee een bepalende factor voor de wijze waarop een crisis wordt gereguleerd en tot een goed einde wordt gebracht. Of zoals Jan Mans, burgemeester van Enschede tijdens de vuurwerkramp in 2000, het verwoordde: “Pure chaos in de stad. (...) En je weet: je wordt geacht leiding te geven aan de ramp”.

De succesverhalen in de media over hoe leiders hun organisatie door crises wisten te loodsen, wekken de indruk dat er veel bekend is over leiderschap tijdens crises. Het tegendeel is waar. Terwijl leiderschap een van de meest onderzochte verschijnselen in de sociale en gedragswetenschappen is, is naar leiderschap tijdens crises weinig systematisch onderzoek gedaan. Dit hiaat is problematisch vanwege de bepalende rol die leidinggevendenden tijdens een crisis spelen, alsook omdat het goed denkbaar is dat tijdens crises ander leiderschap gewenst is dan onder normale omstandigheden, en ook dat bepaald leiderschapsgedrag andere consequenties heeft tijdens crises, dan onder normale omstandigheden.

Velen verwachten van burgemeesters dat zij tijdens crises meer leiderschap (moeten) laten zien dan zij in de dagelijkse praktijk gewend zijn. Dit proefschrift beschrijft onderzoek naar antecedenten, moderatoren, uitkomsten en contingenties van effectief leiderschapsgedrag in crisistijd, met daarbij expliciet aandacht voor het optreden van burgemeesters in Nederland als crisismanager. Wat is bepalend voor het succes van het leiderschap van burgemeesters tijdens crises: hun persoonlijkheid, de leiderschapscontext (mogelijke variaties daarin) of beide?