



## UvA-DARE (Digital Academic Repository)

### Vriendelijke burgemeesters in crisistijd: leiderschap, tijdsdruk en situationele ambiguïteit

de Vries, B.; de Hoogh, A.H.B.; de Dreu, C.K.W.

**Publication date**

2016

**Document Version**

Final published version

**Published in**

Gedrag en Organisatie

[Link to publication](#)

**Citation for published version (APA):**

de Vries, B., de Hoogh, A. H. B., & de Dreu, C. K. W. (2016). Vriendelijke burgemeesters in crisistijd: leiderschap, tijdsdruk en situationele ambiguïteit. *Gedrag en Organisatie*, 29(4), 401-427. [https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift\\_artikel/GO-29-4-6/Vriendelijke-burgemeesters-in-crisistijd-leiderschap-tijdsdruk-en-situationele-ambigu-teit](https://www.gedragenorganisatie.nl/inhoud/tijdschrift_artikel/GO-29-4-6/Vriendelijke-burgemeesters-in-crisistijd-leiderschap-tijdsdruk-en-situationele-ambigu-teit)

**General rights**

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

**Disclaimer/Complaints regulations**

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

# Vriendelijke burgemeesters in crisistijd: leiderschap, tijdsdruk en situationele ambiguïteit

Bart de Vries, Annebel H.B. de Hoogh & Carsten K.W. de Dreu\*

*Dit artikel gaat in op de relatie tussen de Big Five-persoonlijkheidstrek Vriendelijkheid en het autocratisch en participatief leiderschapsgedrag en de effectiviteit van burgemeesters tijdens crises. Op basis van de trekactivatietheorie werd verwacht dat de relatie tussen de vriendelijkheid van een burgemeester en (de effectiviteit van) diens autocratisch en participatief leiderschapsgedrag afhankelijk is van de mate waarin een crisis gekenmerkt wordt door tijdsdruk en ambiguïteit. Verwachtingen zijn getoetst in 68 openbare-orde- en veiligheidscrises. De mate van vriendelijkheid bleek tijdens crises via autocratisch leiderschapsgedrag negatief gerelateerd aan de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester. Onder lage (hoge) tijdsdruk bleek verder dat vriendelijkheid positief (negatief) gerelateerd was aan leiderschapseffectiviteit via participatief leiderschapsgedrag. De mate van ambiguïteit bleek alleen van invloed op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en de effectiviteit van de burgemeester als leider. Autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester was positief gerelateerd aan diens leiderschapseffectiviteit en deze relatie werd sterker bij toenemende ambiguïteit. We besluiten met implicaties voor leiderschapstheorie en crisisbeheersing.*

## 1 Introductie

*Onder normale omstandigheden heeft de bestuurder de tijd; in crisissituaties heeft de tijd de bestuurder (Docters van Leeuwen, 1990, p. 206).*

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 rampenbe-

\* Bart de Vries is werkzaam bij adviesbureau Berenschot. Annebel H.B. de Hoogh is verbonden aan de onderzoeksgroep Leadership & Management, Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam. Carsten K.W. de Dreu is als hoogleraar verbonden aan de onderzoeksgroep sociale en organisatiepsychologie, Universiteit Leiden en aan het Center for Research in Experimental Economics and Political Decision Making (CREED), Universiteit van Amsterdam. Correspondentieadres: Bart de Vries, Berenschot B.V., Europalaan 40, 3526 KS Utrecht, tel. 030-2916916, e-mail b.devries@berenschot.nl.

strijding 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’ (Mans, 2001, p. 1).

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 echter waar. Terwijl leiderschap een van de meest onderzochte verschijnselen in de sociale en gedragswetenschappen is (Antonakis, Cianciolo & Sternberg, 2004), is naar leiderschap tijdens crises weinig systematisch onderzoek gedaan (Hannah, Uhl-Bien, Avolio & Cavarretta, 2009). Dit hiaat is problematisch vanwege de bepalende rol die leidinggevendens 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. Immers, crises gaan gepaard met dreiging, urgentie en onzekerheid. Er moeten in relatief beperkte tijd belangrijke beslissingen genomen worden, vaak zonder dat precies duidelijk is wat de situatie is en wat de consequenties zullen zijn (Rosenthal & Zannoni, 2006).

Burgemeesters vervullen in Nederland een prominente rol in de crisisbeheersing en als opperbevelhebber beschikt een burgemeester over de formele bevoegdheid zelfstandig beslissingen te nemen (artikel 2 Wet veiligheidsregio's). Velen verwachten dat burgemeesters tijdens crises meer leiderschap (moeten) laten zien dan zij in de dagelijkse praktijk gewend zijn. Dit sluit aan bij de praktijk – de hoge mate van collectieve stress en tijdsdruk kunnen tijdens een crisis een *sense of urgency* creëren, die ertoe leidt dat leiders neigen naar een directieve en autocratische leiderschapsstijl. Een benadering die de leden van een crisisteam overigens niet alleen accepteren, maar ook waarderen (Antonakis et al., 2004; Shamir & Howell, 1999). Tegelijkertijd zijn burgemeesters tijdens het dagelijks bestuur, als voorzitter van het college van burgemeester en wethouders en van de raad, veel meer een procesmanager en verbinder, en allesbehalve opperbevelhebber. De aanpak die burgemeesters onder normale omstandigheden hanteren om tot oplossingen te komen, is er vaak bij voorkeur één van overleg en samenwerking. Dat college en raad een consulterende, participatieve stijl van leidinggeven in de dagelijkse aansturing 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.

Toch kan, met name in door onzekerheid en tijdsdruk gekenmerkte crises, een directieve en autocratische stijl van leidinggeven minstens zo effectief zijn als de zo gewaardeerde participatieve stijl van leidinggeven in het dagelijks bestuur. In dit onderzoek stellen we daarom twee aan elkaar gerelateerde vragen. Ten eerste vragen we ons af of en in hoeverre de persoonlijkheid van burgemeesters – hun

‘vriendelijkheid’ – bepalend is voor de manier van leidinggeven die zij in crisissituaties toepassen: zijn meer vriendelijke burgemeesters in crisissituaties geneigd tot meer participatief leiderschap en tot minder autocratisch leiderschap en hangt dit mede af van de fundamentele kenmerken van de crisissituatie, zoals tijdsdruk en ambiguïteit? Daarnaast vragen we ons af, of en wanneer participatief leidinggeven in crisissituaties effectief kan zijn, of dat een meer directieve en autocratische leiderschapsstijl te prefereren is.

## 2 Persoonlijkheid en leiderschapsgedrag: Een trekactivatie-analyse

Gewenste kerncompetenties van burgemeesters, en daarmee bepalend in het aannameproces van burgemeesters, zijn empathisch vermogen en sterk verbindende kwaliteiten (Korsten & Aardema, 2006). Met andere woorden, het wordt gewaardeerd als burgemeesters hoog scoren op de persoonlijkheidsdimensie vriendelijkheid. Vriendelijke persoonlijkheden zijn altruïstisch, warm, genereus en coöperatief (Costa & McCrae, 1992; McCrae & Costa, 1987). Leaders die hoog scoren op vriendelijkheid, zijn erop gericht om sociale relaties te handhaven, stellen zich coöperatief op, staan open voor de mening van anderen, vermijden conflictsituaties en drijven niet snel hun ideeën door (Graziano, Jensen-Campbell & Hair, 1996; Jensen-Campbell & Graziano, 2001).

Vriendelijkheid is positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag (Rosenfeld & Plax, 1975; Stevens & Ash, 2001). Onder participatief leiderschap verstaan we de neiging medewerkers te betrekken in de besluitvoering (Northouse, 2007; Vroom & Jago, 2007). Om in staat te zijn te delegeren en gevoelige informatie te delen met anderen, moet iemand vertrouwend en oprecht zijn – twee cruciale facetten van vriendelijkheid. Offermann, Kennedy en Wirtz (1994; zie ook Bartone, Snook & Tremble, 2002; Judge & Bono, 2000) hebben eenzelfde positieve relatie gevonden tussen sensitiviteit (vriendelijkheid) en leiderschapseffectiviteit. We verwachtten ook in dit onderzoek een positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag te vinden (Hypothese 1a). Mede om dezelfde redenen valt bovendien een negatieve relatie te verwachten tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag – de combinatie van sturend en controlerend gedrag, met autonome besluitvorming door de leider (De Hoogh, Greer & Den Hartog, 2015; Vroom & Jago, 2007). Autocratisch leiderschap hangt, inderdaad, samen met een beperkt inlevingsvermogen, een weinig mensgerichte opstelling en een sterke gerichtheid op het realiseren van persoonlijke doelen, zonder daarbij rekening te houden met de belangen van anderen (De Vries, Bakker-Pieper, Konings & Schouten, 2013; Rosenfeld et al., 1975). Kortom, we verwachtten dat vriendelijkheid negatief gerelateerd is aan autocratisch leiderschap (Hypothese 1b). Alhoewel er in eerder onderzoek ondersteuning werd gevonden voor beide voorspellingen, ligt het voor de hand te veronderstellen dat de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschapsgedrag sterk beïnvloed wordt door de kenmerken van de situatie waarin leiderschap gevraagd wordt (De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2005; De Hoogh & Den Hartog, 2009; Tett & Burnett, 2003). Wanneer mensen zich bedreigd voelen, zijn zij eerder geneigd een assertieve leider 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, Solomon, Maxfield, Pyszczynski & Greenberg, 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 beschermers in tijden van crisis. Specifieke kenmerken van een crisis kunnen daarmee bepaalde neigingen in leiders aanzetten of juist afzwakken. De 'trekactivatie'-benadering stelt dat alleen wanneer er prikkels voor relevant leiderschapsgedrag aanwezig zijn, een persoonskenmerk in gedrag tot uitdrukking zal komen (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000). Anders gezegd: de relatie tussen vriendelijkheid enerzijds, en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag anderzijds zou wel eens afhankelijk kunnen zijn van de kenmerken van een crisis en alleen aanwezig zijn in die situaties waarin deze leiderschapsgedragingen levensvatbare, trekrelevante reacties zijn.

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 daaraan toe dat de kans dat zich een dergelijke situatie voordoet uitermate gering is, de impact ervan enorm en dat er veel onduidelijkheid bestaat over de oorzaak, de consequenties en het effect van mogelijke oplossingen. Een crisis wordt gekenmerkt door *tijdsdruk* en *ambiguïteit* met mogelijk enorme gevolgen voor het individu, de organisatie en/of de samenleving (Yu, Sengul & Lester, 2008, p.452). Hoewel tijdsdruk en ambiguïteit onlosmakelijk verbonden zijn met crises, kan de mate waarin deze karakteristieken kenmerkend zijn voor een crisis variëren.

*Tijdsdruk.* Crises kunnen op een breed scala aan dimensies worden ingedeeld en onderscheiden. Daarbij springt in het oog dat crises op momenten gekenmerkt worden door een hoge mate van tijdsdruk, terwijl dit op andere momenten minder het geval is en er meer tijd is om weloverwogen te handelen. Een goed voorbeeld van een crisis met hoge tijdsdruk betreft Project X in de gemeente Haren. Wat begon als een onschuldige uitnodiging voor een verjaardagsfeest van een meisje op de sociale media, mondde uit in een bijeenkomst van duizenden jongeren die in korte tijd volledig uit de hand liep en eindigde in zware rellen. Een voorbeeld van een crisis met relatief weinig tijdsdruk betreft het incident met de monstertruck in Haaksbergen. Hoewel dit tragische ongeval – waarbij drie doden en 28 gewonden waren te betreuren – een enorme impact had op de lokale samenleving, was er in relatieve zin sprake van weinig tijdsdruk. Met name de afhandeling en de nasleep van deze crisis hield het gemeentebestuur en de burgemeester in het bijzonder lange tijd in haar greep.

Vooraf onder hoge tijdsdruk prefereren ondergeschikten een zelfverzekerde, besluitvaardige en dus autocratische leider boven een inlevende, behulpzame en dus participatieve leider (Hoyt, Simon & Reid, 2009; Madera & Smith, 2009; Shamir & Howell, 1999). Deze verwachtingen van ondergeschikten, of de impliciete theorieën die burgemeesters zélf hebben over effectief leiderschap, zouden

burgemeesters die hoog scoren op vriendelijkheid, en dus geneigd zijn tot participatief leiderschap, kunnen aanzetten tot minder participatief leiderschapsgedrag. Onder hoge tijdsdruk zijn er – zo is de verwachting – weinig ‘cues’ aanwezig die de trek vriendelijkheid activeren om tot uiting te komen in participatief leiderschapsgedrag. De in Hypothese 1a voorspelde positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag is zwakker, naarmate de crisis meer tijdsdruk kent (Hypothese 2a). Vanuit dezelfde gedachtegang vloeit dan voort dat de in Hypothese 1b voorspelde negatieve relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag zwakker is, naarmate de crisis meer tijdsdruk kent (Hypothese 2b).

*Situationele ambiguïteit.* Los van de tijdsdruk worden crises veelal gekenmerkt door een hoge mate van ambiguïteit – cruciale informatie en relevante protocollen ontbreken en procedures ontbreken of zijn niet toepasbaar. Een bekend voorbeeld van zo’n crisis was de vuurwerkramp in Enschede, waar de eerste uren na de explosie sprake was van totale chaos en onduidelijkheid. ‘Normaal heb je informatie-overload, maar nu niet. Ik zat in een soort vacuüm. Er was niks. Er ging geen telefoon. In die beginperiode wist je niet wat er aan de hand was’ (citaat Arjan van Gils, gemeentesecretaris Enschede in Jong & Johannink, 2005, p. 155). In andere crises geldt dit minder – de situatie is tamelijk overzichtelijk en de benodigde informatie is beschikbaar. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan de sociale onrust die ontstaat wanneer een veroordeelde pedoseksueel terugkeert in de samenleving. De situatie is op zich overzichtelijk, maar voor burgemeesters lastig te managen en klein te houden.

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 (De Dreu, Nijstad & Van Knippenberg, 2008; Beersma & De Dreu, 2002; Vroom & Jago, 1988; 2007). Door de inspanningen van 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 (Bechtoldt, De Dreu, Nijstad & Choi, 2010; Ployhart, Holtz & Bliese, 2002; Stevens & Ash, 2001). Dit betekent dat de in Hypothese 1a voorspelde positieve relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag sterker is, naarmate de crisis meer ambiguïteit kent (Hypothese 3a). De ruimte voor het tot uitdrukking komen van vriendelijkheid is groter in een ambigue situatie en zal leiden tot minder autocratisch leiderschapsgedrag. Vanuit deze gedachtegang vloeit dan voort dat de in Hypothese 1b voorspelde negatieve relatie tussen vriendelijkheid en autocratisch leiderschapsgedrag sterker is, naarmate de crisis meer ambiguïteit kent (Hypothese 3b).

### 3 Van trekactivatie naar effectiviteit

Bovenstaande gaat uit van de veronderstelling dat tijdens crises zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag optreedt en functioneel kan zijn (Boin,

't Hart, Stern & Sundelius, 2005; Rashid, Edmondson & Leonard, 2013; Vroom & Jago, 1988). De effectiviteit van autocratisch leiderschap tijdens crises is in diverse studies aangetoond. Zo nemen de overlevingskansen van de bemanning van bommenwerpers in actie toe als iemand binnen het team duidelijk de leiding krijgt (Torrance, 1954) en het aanbrengen en opleggen van structuur – een kenmerk van autocratisch leiderschap – is positief gerelateerd aan de effectiviteit van een leider en de prestaties van diens team (Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002; zie ook Burke et al., 2006). Onder hoge tijdsdruk zal uitgebreid overleg een snelle en effectieve besluitvorming in de weg staan. In een crisissituatie van hoge situationele ambigüiteit is er behoefte aan afstemming en het delen van informatie binnen het crisisteam. Het ligt dan ook 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 4a) – en de noodzaak tot constructieve uitwisseling en verwerking van informatie laag is – er sprake is van lage in plaats van hoge situationele ambigüiteit (Hypothese 4b).

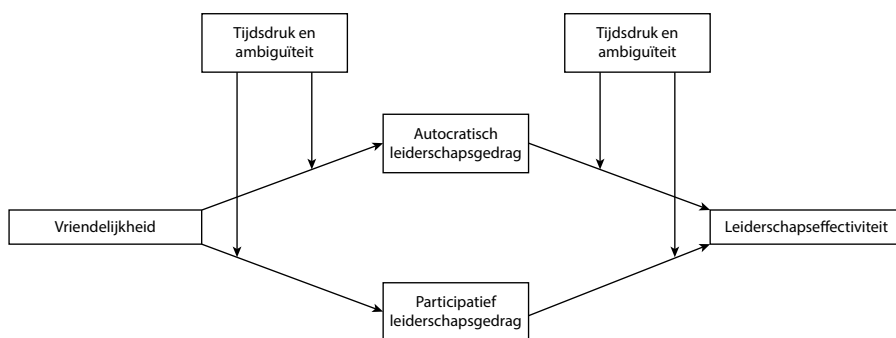
Dat ook participatief leiderschapsgedrag tijdens crises functioneel kan zijn, wordt geïllustreerd door de inmiddels gevleugelde uitspraak van burgemeester Giuliani naar aanleiding van de aanslagen van 9/11 in New York: 'Reflect before you act' (Giuliani & Kurson, 2002). Bestuurders die een crisis succesvol hebben doorstaan, weten hoe belangrijk het is om actie te combineren met momenten van overleg en reflectie (Rosenthal, Boin, Kleiboer & Otten, 1998). 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 (Randall, Resick & DeChurch, 2011; Rashid et al., 2013). Het helpt dan wanneer leiders creativiteit en openheid stimuleren, verdieping en verkenning bij ondergeschikten aanmoedigen en samenwerking tussen disciplines en mensen met andere perspectieven faciliteren. En dit zijn precies de processen die gefaciliteerd worden door participatief leiderschapsgedrag (Vroom & Jago, 1988; 2007). Tegelijkertijd echter zijn dergelijke processen alleen mogelijk bij beperkte tijdsdruk en vooral van belang tijdens crises met een hoge mate van ambigüiteit. Bij hoge ambigüiteit is er noodzaak tot overleg en bij een hoge mate van tijdsdruk moeten er snel besluiten worden genomen. Kortom, we verwachten dat participatief leiderschapsgedrag van een burgemeester positief gerelateerd is aan diens effectiviteit, met name wanneer de crisis een lage tijdsdruk kent (Hypothese 5a) en een hoge mate van ambigüiteit (Hypothese 5b).

#### 4 Samenvatting van de voorspellingen

We richten ons in deze studie op participatief en autocratisch leiderschapsgedrag door burgemeesters tijdens crises van openbare orde en veiligheid. Terwijl crisisbeheersing snel geassocieerd wordt met doortastend en sturend, autocratisch leiderschap, is er goede grond te veronderstellen dat ook participatief leiderschapsgedrag functioneel kan zijn tijdens crises. We beredeneerden dat autocratisch (participatief) leiderschap vooral effectief zal zijn in crises met hoge (lage)

tijdsdruk en lage (hoge) situationele ambiguïteit. Voorts beredeneerden we dat autocratisch (participatief) leiderschap negatief (positief) gerelateerd is aan de persoonlijkheidstrekket 'vriendelijkheid' en dan vooral als er sprake is van hoge (lage) tijdsdruk en lage (hoge) situationele ambiguïteit.

Vanuit de geformuleerde voorspellingen vloeit voort dat vriendelijkheid van de burgemeester op twee verschillende manieren gerelateerd is aan leiderschapseffectiviteit, namelijk (1) via de positieve relatie met participatief leiderschapsgedrag (Hypothese 6a), die toeneemt onder een hoge ambiguïteit en afneemt onder hoge tijdsdruk (Hypothese 7a), en (2) via de negatieve relatie met autocratisch leiderschapsgedrag (Hypothese 6b), die toeneemt onder hoge ambiguïteit en afneemt onder hoge tijdsdruk (Hypothese 7b). Een schematische samenvatting is gegeven in Figuur 1.



**Figuur 1** Theoretisch model

## 5 Methode

### 5.1 Onderzoeksopzet en deelnemers

Om de hiervoor genoemde hypothesen te toetsen zijn de gemeentesecretaris en de locoburgemeester van 129 gemeenten telefonisch benaderd voor deelname aan dit onderzoek. In een eerder onderzoek onder 190 burgemeesters (De Vries, 2016) hadden 129 burgemeesters toestemming gegeven om hun achterban te benaderen voor vervolgonderzoek; 82 gemeenten waren bereid mee te werken en dit leverde in totaal 68 bruikbare cases op – burgemeesters van wie zowel informatie over hun vriendelijkheid was verkregen tijdens het eerdere onderzoek, als over wie externe oordelen over hun leiderschapsgedrag tijdens een recente crisissituatie was verkregen.

De gemiddelde leeftijd van deze burgemeesters bedroeg 54.5 jaar ( $SD = 6.31$ ) en 79.4% van de steekproef was man. De burgemeesters waren gemiddeld 11 jaar in het ambt ( $SD = 8.10$ ) en hadden gemiddeld 2.01 crises het hoofd geboden ( $SD = 1.82$ ). De burgemeesters hadden voortgezet onderwijs (5.9%), middelbaar beroepsonderwijs (7.4%), hoger beroepsonderwijs (35.3%) of universitair (51.5%) onderwijs genoten. De burgemeesters werden beoordeeld door ofwel de gemeentesecretaris



( $N = 51$ ), ofwel de locoburgemeester ( $N = 17$ ). Deze beoordelaars hadden een gemiddelde ambtstermijn van 8.29 jaar ( $SD = 5.69$ ) binnen de betreffende gemeente en hadden met gemiddeld 3.84 crises te maken gehad ( $SD = 3.68$ ). 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.

Elke gemeentesecretaris of locoburgemeester werd persoonlijk bezocht door de eerste auteur van dit artikel. Gestart werd met een kritieke-incidenteninterview waarin de beoordelaar werd gevraagd het leiderschapsgedrag van de burgemeester in de eerst bij hen opkomende crisissituatie te beschrijven. Voorwaarde daarbij was dat de beoordelaar de burgemeester zelf had zien optreden in de betreffende situatie. Na het bespreken van een situatie kreeg de beoordelaar een gestandaardiseerde vragenlijst voorgelegd waarin hij of zij het leiderschapsgedrag van de burgemeester in de voorliggende crisis diende te beoordelen. Elk gesprek, het kritieke-incidenteninterview en het afnemen van de vragenlijst, duurde ongeveer 75 minuten.

De crises waarop we ons hier richten, hadden telkens betrekking op een verstoring van de openbare orde en veiligheid (bestuurscrises werden dus buiten beschouwing gelaten<sup>1</sup>). We betrokken zowel situaties waarin de Wet veiligheidsregio's van toepassing was, als 'minicrises' – incidenten die weliswaar de nodige beroering opleveren, maar niet betiteld kunnen worden als crises conform de definitie in de Wet veiligheidsregio's (Van Duin, 2011). 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 hij er staat en leiderschap toont. Als portefeuillehouder openbare orde en veiligheid is de burgemeester degene die, zoals oud-burgemeester Opstelten het verwoordde: 'er moet zijn op de momenten die ertoe doen' (Jong & Johannink, 2005).

Tabel 1 geeft een overzicht van het type en aantal crises dat is onderzocht.

## 5.2 Meetinstrumenten

Ongeveer een jaar voordat de beoordelaars geïnterviewd werden over het leiderschapsgedrag van de burgemeester, vulden de burgemeesters een korte vragenlijst in, waarin onder andere de persoonlijkheidstrekkende Vriendelijkheid werd gemeten (48 items uit de herziene NEO-persoonlijkheidsvragenlijst; telkens 1 = helemaal mee oneens, tot 7 = helemaal mee eens) (Hoeksta, Ormel & De Fruyt, 1996; overige persoonlijkheidsdimensies zijn niet gemeten). Er is gerekend met de over alle vragen gemiddelde score (Cronbach's  $\alpha = .76$ ). Om tijdsdruk in kaart te brengen werd beoordelaars gevraagd in hoeverre er tijdens de crisis sprake was van tijdsdruk. Om situationele ambigüiteit te meten werd beoordelaars gevraagd in hoeverre er tijdens de crisis relevante informatie aanwezig was om een beslissing te kunnen nemen (telkens 1 = helemaal niet en 7 = helemaal wel).

**Tabel 1** Overzicht van besproken crises (indeling volgens Rosenthal, 2009)

	<b>Aantal</b>
<b>Onlusten (gewelddadige) demonstraties, uit de hand lopende massabetogingen</b>	<b>7</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boerenopstand</li> <li>• Demonstratie neonazi's</li> <li>• Opstand over uitstoot afvaloven naar aanleiding van televisie-uitzending</li> <li>• Opvang minderjarige vluchtelingen leidt tot lokale onrust en verzet</li> <li>• Rellen naar aanleiding van demonstrerende Marokkaanse jongeren</li> <li>• Extreme waterschade leidt tot ophef, verzet en claims</li> <li>• Hongerstaking asielzoekers voor gemeentehuis</li> </ul>	
<b>Natuurrampen (extreem weer)</b>	<b>4</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijkverschuiving leidt tot overstroming</li> <li>• Extreme sneeuwval veroorzaakt overlast</li> <li>• Valwind richt enorme ravage aan</li> <li>• Zware storm leidt tot extreme vernielingen en ongevallen</li> </ul>	
<b>Besmettelijke dierenziekte</b>	<b>3</b>
Q-koorts leidt tot slachtoffers (3)	
<b>Falen van technologische productieprocessen/brand (massa)locaties</b>	<b>19</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asbestbrand (3)</li> <li>• Brand chemisch (afval)bedrijf (3)</li> <li>• Brand winkelcentrum (2)</li> <li>• Brand verzorgingstehuis</li> <li>• Bedrijfsbrand (2)</li> <li>• Grote schoolbrand</li> <li>• Mogelijk gaslek onder parkeergarage winkelcentrum</li> <li>• Dreiging gasexplosie door brand, twee kinderen omgekomen</li> <li>• Instortingsgevaar publieke locatie/winkelcentrum vanwege loszittende draagbalk (2)</li> <li>• Verstopping riolering door XTC-laboratorium leidt tot uitspatting in diverse woningen</li> <li>• Stroomstoring (3)</li> </ul>	
<b>Grootschalige (transport)ongelukken</b>	<b>3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brand in boot met overlijden kind</li> <li>• Stuurloos en lekgeslagen schip verhindert scheepvaart (100 opvarenden)</li> <li>• Treinincident met gevaarlijke stoffen</li> </ul>	
<b>(Dreiging) aanslag/explosie</b>	<b>6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bommelding voetbalstadion/station (2)</li> <li>• Poederbrief op gemeentehuis</li> <li>• Brand Turkse school</li> <li>• Explosie neutronenbunker met rondvliegende brokstukken</li> <li>• Dreiging 'school shooting'</li> </ul>	
<b>Dramatische gebeurtenissen die indruisen tegen de collectieve waarden in de samenleving</b>	<b>12</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opstandige jeugd gooit brandbommen</li> <li>• Rellen en stoken tijdens Oud en Nieuw (3)</li> <li>• Stalken bestuurders en gemeentevertegenwoordigers</li> <li>• Dreiging en mishandeling door extreemrechtse jongeren</li> <li>• Stelselmatige grafschennis leidt tot lokale onrust en verontwaardiging</li> <li>• Incidenten met geitenmoordenaar</li> <li>• Steekpartij, zinloos geweld met dodelijke afloop (3)</li> <li>• Man op gruwelijke wijze vermoord met zaag</li> </ul>	

**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**

Autocratisch en participatief leiderschap werden gemeten met behulp van vier items elk (telkens 1 = helemaal niet van toepassing en 7 = helemaal wel van toepassing). De vier items voor autocratisch leiderschapsgedrag waren afkomstig uit de vragenlijst Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO; De Hoogh, Den Hartog & Koopman, 2004). Een voorbeeld-item is: 'De burgemeester was de baas en gaf de bevelen.' De vier items voor participatief leiderschapsgedrag waren gebaseerd op de Multi-Culture Leader Behavior Questionnaire (MCLQ; Hanges & Dickson, 2004). Een voorbeeld van een item van participatief leiderschapsgedrag is: 'De burgemeester vroeg de leden van het crisisteam om advies aangaande de te volgen strategie.' De betrouwbaarheid voor de twee leiderschapsschalen was goed (Cronbach's  $\alpha = .80$  voor participatief, en  $\alpha = .84$  voor autocratisch leiderschapsgedrag).

Leiderschapseffectiviteit werd met drie vragen gemeten (De Hoogh et al., 2005): (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 (telkens 1 = zeker niet van toepassing, tot 7 = zeer zeker van toepassing) (Cronbach's  $\alpha = .96$ ).

**6 Resultaten***6.1 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 2 staan de gemiddelden, standaarddeviaties, Cronbach's alpha's en Pearson-correlaties. Van belang voor de hieronder gerapporteerde vervolganalyses is dat vriendelijkheid en autocratisch (participatief) leiderschapsgedrag negatief (niet) correleren en dat de relatie tussen vriendelijkheid en de effectiviteit van de burgemeester negatief is. Ten slotte valt op dat beide typen leiderschapsgedrag positief correleren met effectiviteit, maar dat deze relatie sterker is voor autocratisch dan voor participatief leiderschapsgedrag. In de exploratieve analyses zijn demografische kenmerken van de burgemeester en respondenten (sekses, leeftijd en gemeentegrootte) als controlevariabelen opge-

Tabel 2 Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen

Variabelen	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Autocratisch	5.36	1.32	(.84)											
2. Participatief	5.43	1.07	.17	(.80)										
3. Vriendelijkheid <sup>0</sup>	5.15	0.45	-.24*	.03	(.76)									
4. Tijdsdruk	5.06	1.64	-.11	.00	-.17	(nvt)								
5. Ambiguiteit	3.21	1.62	-.12	.02	.10	.15	(nvt)							
6. Effectiviteit burgemeester	5.82	1.25	.65**	.39**	-.25*	-.16	-.23*	(.96)						
7. Geslacht <sup>0</sup>	.21	.41	-.04	.04	.25*	.07	.07	-.09	(nvt)					
8. Leef tijd (jaren) <sup>0</sup>	54.54	6.32	-.34**	-.01	.15	.04	-.04	-.23	.17	(nvt)				
9. Opleiding <sup>0</sup>	3.32	.85	-.03	-.02	-.16	.20	-.03	.00	-.11	.01	(nvt)			
10. Ambtstermijn (jaren) <sup>0</sup>	11.00	8.04	-.23	.07	-.01	-.14	.06	.01	-.14	.51**	-.22	(nvt)		
11. Aantal crisiservaringen <sup>0</sup>	2.01	1.82	-.20	.16	.26*	.13	.19	-.16	.10	.17	-.20	.25*	(nvt)	
12. Geslacht respondenten	-	-	.12	-.08	.15	-.11	.05	.07	.01	-.10	.02	-.14	-.11	(nvt)
13. Gemeentegrootte#	2.99	1.39	-.20	.09	.11	-.07	.22*	-.07	.01	.09	-.02	.27*	.48**	.01

Noot. \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$  ( $N = 68$ ). Eenzijdig getoetst.

Cronbach's alpha's staan tussen haakjes op de diagonaal (nvt = niet van toepassing).

Mannen zijn gecodeerd als 0, vrouwen als 1.

Opleiding is gecodeerd als 1 = voortgezet onderwijs, 2 = mbo, 3 = hbo en 4 = academisch.

<sup>0</sup>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.

**Tabel 3** Geschatte coëfficiënten van het gemodereerde mediatie-model

Predictor	B	SE	F	R <sup>2</sup>
<b>Autocratisch leiderschapsgedrag</b>				
Constante	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
<b>Participatief leiderschapsgedrag</b>				
Constante	5.38	.13		
Vriendelijkheid	.09	.30		
Tijdsdruk	.05	.09		
Ambigüiteit	.05	.09		
Vriendelijkheid X Tijdsdruk	-.40*	.20		
Vriendelijkheid X Ambigüiteit	.06	.20		
			.83	.06
<b>Leiderschapseffectiviteit burgemeester</b>				
Constante	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. Eenzijdig getoetst.

nomen. Omdat deze de resultaten niet significant beïnvloedden, zijn ze uit de uiteindelijke analyses verwijderd.

### 6.2 Toetsing van de hypothesen

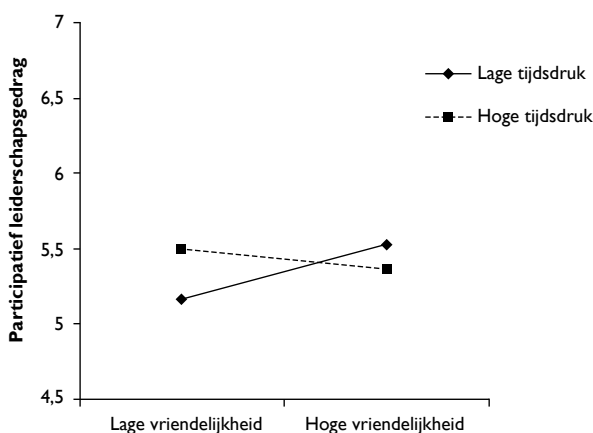
Voor toetsing van de hypothesen is gebruikgemaakt van PROCESS, een SPSS-macro (model 9, Preacher & Hayes, 2004), hetgeen resultaten heeft opgeleverd die relevant zijn voor de geformuleerde hypothesen met *autocratisch* en *participatief leiderschapsgedrag* als afhankelijke variabelen en de persoonlijkheidstrekk *vriendelijkheid* en de situatiekenmerken *tijdsdruk* en *ambigüiteit* als onafhankelijke variabelen. Tabel 3 vat de resultaten van deze analyse samen. De voorspelling dat vrien-

delijkheid positief gerelateerd is aan participatief leiderschapsgedrag, is niet uitgekomen ( $B = .09, p = .38$ ). Voor Hypothese 1a werd geen ondersteuning gevonden. Hypothese 1b werd daarentegen wel door de resultaten ondersteund: vriendelijkheid bleek negatief gerelateerd aan autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester ( $B = -.72, p = .03$ ).

De relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag werd gemiddereerd door tijdsdruk ( $B = -.40, p = .02$ ; Figuur 2). Een *directional simple slope analyse* (Aiken & West, 1991) liet onder lage tijdsdruk een positieve relatie zien 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 2a werd door de resultaten ondersteund: vriendelijkheid van de burgemeester was positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag onder een lage tijdsdruk en (niet-significant) negatief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag onder een hoge tijdsdruk. Omdat er geen interactie-effect werd gevonden voor tijdsdruk met vriendelijkheid op autocratisch leiderschapsgedrag ( $B = .10, p = .34$ ), dient Hypothese 2b te worden verworpen.

Ambiguïteit bleek 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 ( $B = -.07, p = .38$ ). Hypothese 3a en 3b werden niet door de resultaten ondersteund.

Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag bleek positief gerelateerd te zijn aan de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester tijdens crises (voor autocratisch  $B = .54, p < .001$  en voor participatief  $B = .35, p < .001$ ). De impact van tijdsdruk en ambiguïteit op de relatie tussen autocratisch en participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit hebben we getoetst met behulp van model 16 van Preacher en Hayes (2004). Zie daarvoor het onderste gedeelte van



**Figuur 2** Effect van tijdsdruk op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag tijdens crises

Tabel 3. Tijdsdruk bleek 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 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 wordt gekenmerkt door een hogere mate van tijdsdruk, hebben we niet kunnen aantonen. Voor Hypothese 4a werd derhalve geen ondersteuning gevonden. Hetzelfde geldt voor de relatie tussen participatief leiderschap en leiderschapsgedrag, ook daarop bleek tijdsdruk niet van invloed. Daarmee is eveneens geen ondersteuning gevonden voor Hypothese 5a. De relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit werd gemodereerd door ambiguïteit ( $B = .08, p = .05$ ). Zie hiervoor het onderste gedeelte van Tabel 3 en Tabel 4. Voor het bepalen van de richting werd een *directional simple slope analyse* uitgevoerd (Aiken & West, 1991). Bij weinig ambiguïteit bleek er een sterke relatie te bestaan tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit (1 SD onder het gemiddelde,  $B = .40, p = .00$ ), bij veel ambiguïteit was deze relatie nog sterker (1 SD boven het gemiddelde,  $B = .86, p = .00$ ). De vorm van de interactie is te zien in Figuur 3. Autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester was positief gerelateerd aan diens leiderschapseffectiviteit en deze relatie werd sterker bij toenemende ambiguïteit. Dit is tegenovergesteld aan wat werd voorspeld in Hypothese 4b. Er werd geen interactie-effect gevonden voor ambiguïteit met participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit ( $B = .02, p = .37$ ). Ook voor Hypothese 5b werd geen ondersteuning gevonden. Zie hiervoor het onderste gedeelte van Tabel 3.

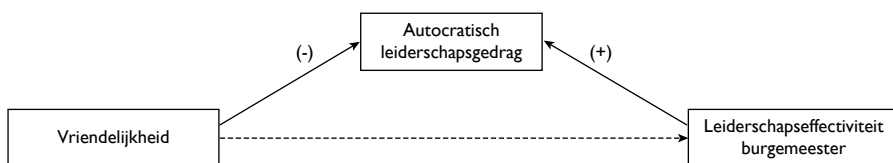
Voor het toetsen van de indirecte mediatie (zoals voorgesteld bij hypothesen 6a en 7a) is gebruikgemaakt van model 4 van Preacher en Hayes (2004) met *vriendelijkheid* als onafhankelijke variabele, *leiderschapsgedragingen* als mediërende variabelen en *leiderschapseffectiviteit* als afhankelijke variabele. De resultaten zijn samengevat in Tabel 5. Vriendelijkheid was niet gerelateerd aan participatief lei-

**Tabel 4** Bootstrapping-resultaten voor de toets van geconditioneerde indirecte effecten van autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit bij specifieke waarden van de moderator (ambiguïteit): gemiddelde en + 1 standaarddeviatie

Mediator	Autocratisch leiderschapsgedrag			90% CI	
	Waarde van Ambiguïteit	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.

\* $p < .05$



**Figuur 3** Effect van ambiguïteit op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit tijdens crises

derschapsgedrag ( $B = .08, p = .39$ ) en leiderschapseffectiviteit ( $B = -.34, p = .09$ ); er was dan ook geen sprake van indirecte mediatie van vriendelijkheid via participatief leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit ( $B = .03, LLCI = -.13, ULCI = .18$ ). Daarmee is geen ondersteuning gevonden voor Hypothese 6a. Vriendelijkheid bleek evenwel negatief gerelateerd aan autocratisch leiderschapsgedrag ( $B = -.69, p = .03$ ) en zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag was positief gerelateerd aan de effectiviteit van de burgemeester (resp.  $B = .54, p = .00$  en  $B = .35, p = .00$ ). Er was dus sprake van indirecte mediatie van vriendelijkheid via autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit ( $B = -.37, LLCI = -.76, ULCI = -.06$ ). Een burgemeester die zichzelf hoog scoorde op vriendelijkheid, liet minder autocratisch leiderschapsgedrag zien en werd daardoor als een minder effectieve leider ervaren (zie ook Figuur 4). Voor Hypothese 6b is daarmee ondersteuning gevonden.

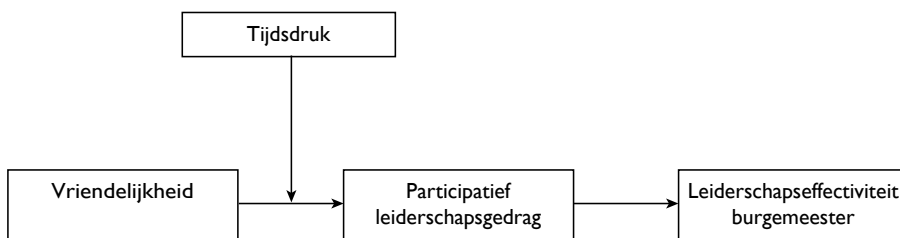
**Tabel 5** Geschatte coëfficiënten van het indirecte mediatie-model

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

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

Eenzijdig getoetst.





**Figuur 4** Indirecte mediatie van vriendelijkheid via autocratisch leiderschapsgedrag op leiderschapseffectiviteit (Hypothese 6b)

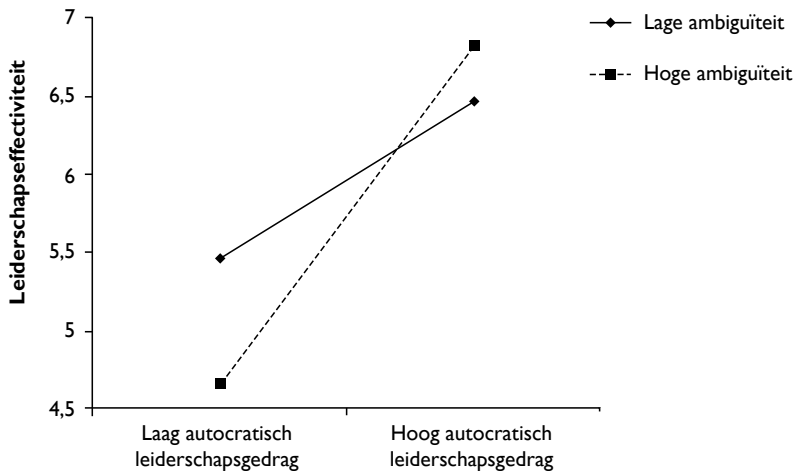
We hebben, ten slotte, getoetst voor gemodereerde mediatie (model 9 van Preacher & Hayes, 2004) zoals voorgesteld bij Hypothesen 7a en 7b. Gemodereerde mediatie wordt aangetoond wanneer sprake is van geconditioneerde indirecte effecten van vriendelijkheid op leiderschapseffectiviteit via autocratisch dan wel participatief leiderschapsgedrag, en deze effecten variëren in sterkte afhankelijk van de mate van ambiguïteit of tijdsdruk.<sup>2</sup> We vonden een positieve relatie tussen vriendelijkheid en leiderschapseffectiviteit via participatief leiderschapsgedrag bij lage tijdsdruk ( $B = .24$ ; Bias and accelerated 90% CI: .03, .69) en een negatieve relatie via participatief leiderschapsgedrag bij hoge tijdsdruk ( $B = -.16$ ; Bias and accelerated 90% CI: -.43, -.01, zie ook Tabel 6 en Figuur 5). Met andere woorden: Bij lage tijdsdruk was vriendelijkheid positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag, dat op zijn beurt positief gerelateerd was aan leiderschapseffectiviteit. Bij hoge tijdsdruk was vriendelijkheid, door de negatieve relatie met participatief leiderschapsgedrag, indirect negatief gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit. Voor ambiguïteit werd geen significant effect gevonden. Hypothese 7a kon daarmee deels worden aangetoond. Voorts bleken ambiguïteit en tijdsdruk niet van invloed op de relatie tussen vriendelijkheid, autocratisch leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit. Voor Hypothese 7b werd geen ondersteuning gevonden.

**Tabel 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

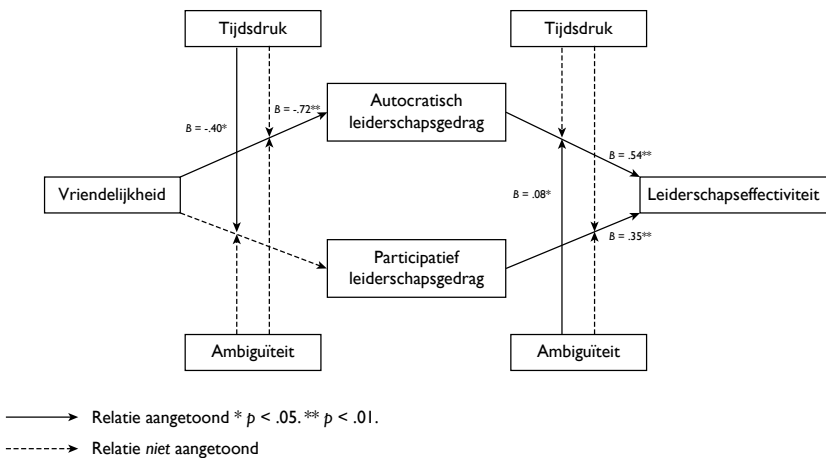
Mediator	Vriendelijkheid		SE	90% CI	
	Waarde van Tijdsdruk	Geconditioneerd indirect effect		Lower	Upper
Participatief leiderschapsgedrag	-1 SD (1.64)	.24*	.18	.03	.69
	M (.00)	.04	.10	-.10	.23
	+1 SD (1.64)	-.16*	.13	-.43	-.01

Noot. Resultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap-steekproeven. CI = confidence interval. Geconditioneerde indirecte effecten zijn eenzijdig getoetst.

\*  $p < .05$



**Figuur 5** Indirecte gemedieerde moderatie van tijdsdruk op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit van de burgemeester tijdens crises (Hypothese 7a)



**Figuur 6** Overzicht gevonden relaties theoretisch model

## 7 Discussie en conclusies

Incidenten en crises lijken steeds vaker onze samenleving te ontwrichten (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). Burgemeesters worden tijdens crises 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. In deze studie hebben we gezocht naar de samenhang tussen persoonlijkheid, leiderschapscontext en de effectiviteit van het leiderschapsgedrag van burgemeesters. 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. Burgemeesters die kiezen voor een autocratische opstelling, zijn niet gericht op het betrekken van anderen en het onderhouden van relaties. Het handhaven van een bepaalde richting tijdens een crisis kan met zich meebrengen dat burgemeesters moeten accepteren dat zij zich minder geliefd maken bij de leden van het crisisteam. Vriendelijke eigenschappen – zoals altruïsme, sensitiviteit, betrokkenheid en coöperatie – kunnen het een burgemeester lastig maken om af te wijken van de dominante mening in of de visie van het crisisteam. Een vriendelijke persoonlijkheid zou een burgemeester dus in de weg kunnen zitten bij het schakelen naar een meer dominante en directe aanpak, ook wanneer dit gegeven de crisissituatie wel degelijk van belang kan zijn. Vriendelijkheid blijkt daarmee niet een zonder meer gewenste persoonlijkheidseigenschap.

De persoonlijkheidstrek Vriendelijkheid bleek niet rechtstreeks gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag en de leiderschapseffectiviteit van burgemeesters. Wel vonden we, overeenkomstig de trekactivatietheorie (Tett & Burnett, 2003; Tett & Guterman, 2000), dat de relatie tussen vriendelijkheid en het leiderschapsgedrag van de burgemeester mede afhankelijk is van de mate van tijdsdruk tijdens een crisis; een burgemeester gedraagt zich alleen vriendelijk in die situaties waarin vriendelijkheid een relevante respons is. Bij een lage tijdsdruk bleek vriendelijkheid positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester, en bleek 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 kordaat worden gehandeld en zal een burgemeester bovenal taakgericht, functioneel en directief reageren. Vriendelijke burgemeesters treden in lijn hiermee minder participatief op onder een hoge mate van tijdsdruk (wellicht zijn vriendelijke burgemeesters door een hoge mate van inlevingsvermogen goed in staat het gedrag af te stemmen op de situatie). Een andere mogelijkheid is dat er sprake is van een contrast-effect: een burgemeester die normaliter sterk participatief opereert, en dit minder doet vanwege de hoge tijdsdruk, wordt door zijn of haar directe omgeving waargenomen als zeer autocratisch en directief. Omdat het onderhavige onderzoek gebaseerd is op door ondergeschikten gemaakte inschattingen van gedrag, in plaats van daadwerkelijk vertoond gedrag, is het niet mogelijk de exacte verklaring voor het gevonden effect te ontrafelen.

Een interessante vraag is hoe de resultaten van dit onderzoek zich verhouden tot het optreden van burgemeesters onder 'normale' omstandigheden. Een dergelijke vergelijking valt op basis van deze studie niet te maken. Het onderzoek van Korsten en Aardema in 2006 naar oorzaken van het, al dan niet gedwongen, vertrek van burgemeesters suggereert dat een belangrijke oorzaak is gelegen in een te sterk autocratisch en te weinig participatief optreden van burgemeesters: 'Ze zijn bijvoorbeeld te doortastend en eigenzinnig en te weinig communicatief, (te) hoekig en/of onhandig en/of (te) inflexibel en (te) star en/of (te) dominant, en/of te (uitsluitend) inhoudelijk gericht en/of te weinig relativerend ten aanzien van zichzelf. Zij cijferen zich niet weg als de situatie daarom vraagt en ze laten wethouders of colleges als geheel niet groeien in een situatie die vraagt om binding, stimuleren, tot zijn recht laten komen en vertrouwen geven' (Korsten & Aardema, 2006, p. 50). Of burgemeesters tijdens crises daadwerkelijk ander leiderschapsgedrag vertonen dan onder normale omstandigheden, is een interessante en relevante vraag voor vervolgonderzoek.

Anders dan voorspeld bleek de mate van ambiguïteit van invloed op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester. Autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester was positief gerelateerd aan diens leiderschapseffectiviteit en deze relatie werd sterker bij toenemende ambiguïteit. Hoewel dit tegenovergesteld is aan wat werd voorspeld – ambigue situaties maken het voor een leider noodzakelijk teamleden te betrekken bij de besluitvorming vanwege de kennis die bij hen potentieel aanwezig is (Vroom & Jago, 1988; 2007) – sluiten deze bevindingen aan bij ander onderzoek dat stelt dat juist in ambigue situaties de noodzaak ontstaat voor meer directief leiderschap en dit zelfs als charismatisch kan worden gezien (Shamir & Howell, 1999). Als er weinig informatie voorhanden is, moet een leider knopen kunnen doorhakken. Mensen met een behoefte aan structuur geven de voorkeur aan meer directieve leiders (Barker, 1993; Tiedens, Unzueta & Young, 2007). Overigens kon de invloed van situationele ambiguïteit in andere gevallen niet worden aangetoond.

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), geven onze resultaten een genuanceerder beeld van crisisleiderschap. Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag bleek positief gerelateerd aan de waargenomen effectiviteit. Mogelijkerwijs betekent dit dat de meest effectieve burgemeesters in staat zijn beide leiderschapsgedragingen toe te passen. Op het ene moment moet een burgemeester immers 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, daarentegen, 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. Het goed beheersen en het kunnen inzetten van zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag lijkt voor burgemeesters in crisistijd een zeer gewenst doel. Of hier sprake is van een paradoxaal-effect (de interactie tussen

beide stijlen leidt tot een hoge effectiviteit tijdens crises) is een interessante vraag voor vervolgonderzoek.

### 7.1 *Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek*

Bij het interpreteren van de resultaten dient rekening te worden gehouden met een aantal beperkingen van dit veldonderzoek. Allereerst is het in de praktijk lastig, zo niet onmogelijk, om 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 zijn in deze studie door een tamelijk homogene groep respondenten beoordeeld en er was telkens sprake van één beoordelaar per burgemeester. Het is daarbij mogelijk dat deze beoordelaars zelf een actieve rol hebben gehad tijdens de voorgedane crisis, waarmee cognitieve dissonantie – als potentiële bron van ruis – niet valt uit te sluiten. Vervolgonderzoek zou gebruik kunnen maken van meerdere respondenten, bijvoorbeeld kernspelers uit het crisisteam.

Een tweede mogelijk punt van kritiek is dat leiderschapsgedrag en leiderschapseffectiviteit zijn onderzocht door dezelfde bron te ondervragen (gemeentesecretaris of locoburgemeester) en dat ze 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). Dit geldt des te meer voor de gevonden relaties tussen vriendelijkheid enerzijds en leiderschapsgedrag anderzijds. Immers, beide variabelen zijn op verschillende momenten in de tijd en bij verschillende bronnen (respectievelijk burgemeesters en hun locoburgemeester of gemeentesecretaris) vastgesteld.

Een andere kanttekening heeft betrekking op het gegeven dat respondenten met terugwerkende kracht iets moesten zeggen over de tijdsdruk tijdens de crisis en de informatievoorziening van hun burgemeester. De vraag is of men daar, soms na een aantal jaren, goed en scherp zicht op had; het is goed mogelijk dat mensen 'met de kennis van nu' vinden dat er niet (of juist wel) voldoende informatie beschikbaar was, maar dat ze hier op het moment zelf anders over dachten. Nieuw onderzoek naar de mogelijke rol van ambigüiteit en tijdsdruk tijdens crises is nodig om hierover afdoende conclusies te kunnen trekken. In een ideale situatie zou er tijdens een crisis, of op basis van filmbeelden of transcripties een 'objectievere' beoordeling plaatsvinden.

Op basis van ons onderzoek kan 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 de effectiviteit van het leiderschap van de burgemeester. Wel weten we nu dat er in een aantal gevallen sprake is van een duidelijke samenhang en dat (ook) tijdens crises van openbare orde en veiligheid zowel persoonlijkenschappen als kenmerken van de situatie bepalend kunnen zijn voor het gedrag van de burgemeester, en de waargenomen effectiviteit daarvan. Dit inzicht biedt, als zodanig, kansen voor het selecteren, opleiden en trainen van burgemeesters. In Nederland wordt een groot beroep 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). Het ligt dan voor de hand dat vriendelijkheid een belangrijke persoonlijkheidseigenschap is voor het ambt van burgemeester. Het risico is dat te veel burgemeesters uit zichzelf autocratisch leiderschapsgedrag schuwen, ook tijdens crises en ook wanneer dit gegeven de omstandigheden wel degelijk gewenst zou zijn. Eerder stelden we al dat beide stijlen belangrijk lijken te zijn. Of effectieve leiders tijdens crises in staat zijn te alterneren tussen participatief en autocratisch leiderschapsgedrag en of dit valt te leren, is een belangrijke vraag voor toekomstig onderzoek (De Hoogh et al., 2015).

Aangezien vriendelijkheid zich in de praktijk waarschijnlijk niet als geïsoleerde persoonlijkheidsdimensie zal voordoen, maar zich in relatie met andere persoonlijkheidsdimensies zal manifesteren (Hofstee, De Raad & Goldberg, 1992), is het interessant als vervolgonderzoek hier aandacht aan besteedt. Een vriendelijke burgemeester die laag scoort op emotionele stabiliteit, zal mogelijk anders handelen in een crisissituatie dan een vriendelijke burgemeester met een hoge score op emotionele stabiliteit. Op basis van metaonderzoek naar de relatie tussen persoonlijkheid en leiderschap zouden de dimensies Extraversie, Consciëntieusheid en Openheid voorspellers kunnen zijn voor het leiderschapsgedrag van burgemeesters in crisistijd (Judge et al., 2002).

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. 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 (De Vries & Van de Wall Bake, 2006; De Vries, 2010). Mogelijk dat een vriendelijke burgemeester in de rol van verbindend boegbeeld meer in zijn of haar kracht zit, dan in de rol van opperbevelhebber, waar behalve op participatief leiderschapsgedrag ook een beroep 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.

Samenvattend is in dit onderzoek een beeld ontstaan van leiderschapsgedrag van burgemeesters tijdens crises. Daarbij ontdekten we dat persoonlijkheid – vriendelijkheid in dit geval – een belangrijke voorspeller is voor het vertonen van min-

der autocratisch leiderschapsgedrag, en meer participatief leiderschapsgedrag onder een lage mate van tijdsdruk. Beide typen leiderschapsgedrag hebben we kunnen relateren aan de leiderschapseffectiviteit van burgemeesters.

### **Praktijkbox**

Wat betekenen de resultaten van dit onderzoek voor de praktijk?

- Hanteer in de profielschets voor de nieuw te werven burgemeester een breed profiel en houd daarbij nadrukkelijk rekening met zijn verantwoordelijkheden op het vlak van de openbare orde en veiligheid. Kijk niet alleen naar de rol van burgervader (of -moeder), communicator en verbinder (vriendelijkheid), maar heb ook oog voor de rol van opperbevelhebber c.q. beslisser.
- Besteed in crisismanagementtrainingen voor burgemeesters aandacht aan autocratisch én participatief leiderschapsgedrag en het op het juiste moment inzetten van deze leiderschapsgedragingen.
- Vriendelijke burgemeesters kiezen tijdens crises niet vanzelfsprekend voor autocratisch leiderschapsgedrag. Gelet op de waardering hiervan tijdens crises lijkt het van belang vriendelijke burgemeesters in opleidings- en trainingsprogramma's directief en controlerend leiderschapsgedrag aan te leren.
- Denk bij de inrichting van de crisisorganisatie na over de complementariteit van bestuurders. Bijvoorbeeld: een vriendelijke burgemeester die tijdens een crisis de rol van burgervader (of -moeder) en verbinder vervult, wordt bijgestaan door een 'minder' vriendelijke locoburgemeester die in het crisisteam de rol van opperbevelhebber vervult en gemakkelijk kiest voor autocratisch leiderschapsgedrag.

### **Noten**

- 1 Tijdens bestuurscrises ligt de bevoegdheid bij de gemeenteraad en ontbreekt het een burgemeester aan beslissingsbevoegdheden, aan de wettelijke bevoegdheden die een burgemeester als portefeuillehouder openbare orde en veiligheid wel heeft (artikel 2 Wet veiligheidsregio's). Om deze reden en vanwege het (dreigend) gevaar van openbare-orde- en veiligheidscrises voor de samenleving vallen bestuurlijke crises buiten de scope van dit onderzoek.
- 2 De resultaten van het indirecte mediatie-model (model 4, Preacher & Hayes, 2004) in Tabel 3 waren nagenoeg hetzelfde als die in het gemodereerde mediatie-model in Tabel 5 (model 9, Preacher & Hayes, 2004), waarbij naast het onderzoeken van de variabelen vriendelijkheid en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag ook gecontroleerd werd op tijdsdruk en ambiguïteit.

## Literatuur

- Aiken, L.S., & West, S.G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park/London: Sage.
- Antonakis, J., Cianciolo, A.T., & Sternberg, R.J. (2004). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barker, J.R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, 408-437.
- Bartone, P.T., Snook, S.A., & Tremble, T.R., Jr. (2002). Cognitive and personality predictors of leader performance in West Point cadets. *Military Psychology*, 14, 321.
- Bechtoldt, M.N., De Dreu, C.K.W., Nijstad, B.A., & Choi, H.S. (2010). Motivated information processing, social tuning, and group creativity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 622-637.
- 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, 227-252.
- Boin, A., 't Hart, P., Stern, E., & Sundelius, B. (2005). *The politics of crisis management: Public leadership under pressure*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., & Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*, 17, 288-307.
- 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, 326-332.
- 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.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.
- Cronin, T.E. (2008). All the world's a stage: Acting and the art of political leadership. *Leadership Quarterly*, 19, 459-468.
- 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 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. (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. (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 Vries, B. (2010). *Preferente bestuursrollen in crisistijd*. Een onderzoek ten behoeve van de jaarlijkse conferentie voor burgemeesters in Lochem, februari 2010.
- De Vries, B. (2016). *Burgemeesters in crisistijd: De invloed van de context en persoonlijkheid op het leiderschap van de opperbevelhebber*. Proefschrift: Universiteit Leiden.



- De Vries, B., & Van den Wall Bake, D.A. (2006). Burgemeesters als crisisbeheersers. *Nieuwsbrief Crisisbeheersing*, 5, 16-17.
- 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.
- Docters van Leeuwen, A.H.W. (1990). Het managen van crises. In U. Rosenthal & P. 't Hart (red.), *Kritieke momenten: Studies over beslissen in moeilijke omstandigheden* (p. 205-216). Arnhem: Gouda Quint.
- Giuliani, R.W., & Kurson, K. (2002). *Leadership*. Time Warner Paperback.
- 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.
- 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., Uhl-Bien, M., Avolio, B.J., & Cavarretta, F. (2009). A framework for examining leadership in extreme contexts. *The Leadership Quarterly*, 20, 897-919.
- Hoekstra, H.A., Ormel, J., & De Fruyt, F. (1996). *NEO Persoonlijkheidsvragenlijsten: NEO-PI-R: NEO-FFI*. Swets Test Services (STS).
- Hofstee, W.K., De Raad, B., & Goldberg, L.R. (1992). Integration of the big five and circumplex approaches to trait structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 63, 146-163.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- 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 vuurwerkrampp*. Galjaardlezing 2001. Utrecht: Hogeschool van Utrecht.
- 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.
- 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.

- Northouse, P.G. (2007). *Leadership: Theory and Practice*. Fourth Edition. Thousand Oaks: Sage Publications.
- 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.
- Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23, 59-76.
- Ployhart, R.E., Holtz, B.C., & Bliese, P.D. (2002). Longitudinal data analysis: Applications of random coefficient modelling to leadership research. *The Leadership Quarterly*, 13, 455-486.
- 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.
- 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.
- 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. (2009). Crises en crisismanagement. In E.R. Muller, U. Rosenthal, I. Helsloot, & E.R.G. van Dijkman (Red.), *Crisis: Studies over crisis en crisisbeheersing* (p. 5-35). Kluwer: Deventer.
- Rosenthal, U., & Boin, A. (1998). Crisisbesluitvorming: bevindingen, proposities en dilemma's. In U. Rosenthal, A. Boin, M. Kleiboer, & M. Otten (Red.). *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen* (p. 43-66). Alphen aan den Rijn: Samson.
- Rosenthal, U., Boin, A., Kleiboer, M., & Otten, M. (1998). *Crisis: oorzaken, gevolgen, kansen*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Rosenthal, U., & Zannoni, M. (2006). *Meesterlijk besturen 3: De burgemeester als leider*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Shamir, B., & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10, 257-283.
- Stevens, C.D., & Ash, R.A. (2001). Selecting employees for fit: Personality and preferred managerial style. *Journal of Managerial Issues*, 13, 500-517.
- 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.
- 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.
- Van Duin, M. (2011). *Veerkrachtige crisisbeheersing: nuchter over het bijzondere*. Arnhem/Apeldoorn: Politieacademie en Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid (NIFV).
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (1988). *The new leadership. Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, NY: Prentice-Hall.
- Vroom, V.H., & Jago, A.G. (2007). The role of the situation in leadership. *American Psychologist*, 62, 17-24.
- 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.

### **Bijlage: gebruikte schalen**

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

- 1 Was de baas en gaf de bevelen.
- 2 Trad hard op als het moest.
- 3 Vond dat er uiteindelijk één de baas moest zijn.
- 4 Duldde geen afwijkende meningen meer als hij/zij een beslissing genomen had.

#### *Participatief leiderschapsgedrag (Hanges & Dickson, 2004)*

- 1 Vroeg de leden van het beleidsteam om advies aangaande de te volgen strategie.
- 2 Was bereid op besluiten terug te komen op basis van de aanbevelingen van de leden in het beleidsteam.
- 3 Delegeerde verantwoordelijkheden aan de leden van het beleidsteam.
- 4 Gaf anderen in het beleidsteam een groot aandeel in het vaststellen van de te volgen koers.

#### *Leiderschapseffectiviteit (De Hoogh et al., 2005)*

- 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.

### **Agreeable mayors in times of crisis: Leadership, time pressure and situational ambiguity**

*B. de Vries, A.H.B. de Hoogh & C.K.W. de Dreu, Gedrag & Organisatie, volume 29, December 2016, no. 4, pp. 401-426*

This article discusses the relationship between one of the Big Five personality traits 'agreeableness' and the autocratic and participative leadership behavior and effectiveness of mayors during crises. Based on trait activation theory, it was expected that the relationship between a mayor's agreeableness and his autocratic

and participative leadership behavior and its effectiveness are dependent on the extent to which a crisis is characterized by time pressure and ambiguity. Expectations were tested in 68 public order and safety crises. During crises, the extent of agreeableness appeared to be negatively related, via autocratic leadership behavior, to the effectiveness of the mayor's leadership. Under low or high time pressure, agreeableness was also found to be positively or negatively related to leadership effectiveness, via participative leadership behavior. Contrary from what was predicted, autocratic leadership behavior on the part of mayors was shown to be effective, especially if there was a high level of situational ambiguity. Our conclusion discusses the implications for leadership theory and crisis management.

*Key words:* agreeableness, leadership, crisis, mayors, trait activation