



Universiteit
Leiden
The Netherlands

Burgemeesters in crisistijd : de invloed van context en persoonlijkheid op het leiderschap van de opperbevelhebber

Vries, B. de

Citation

Vries, B. de. (2016, December 15). *Burgemeesters in crisistijd : de invloed van context en persoonlijkheid op het leiderschap van de opperbevelhebber*. Retrieved from <https://hdl.handle.net/1887/45220>

Version: Not Applicable (or Unknown)

License: [Licence agreement concerning inclusion of doctoral thesis in the Institutional Repository of the University of Leiden](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/45220>

Note: To cite this publication please use the final published version (if applicable).

Cover Page



Universiteit Leiden



The handle <http://hdl.handle.net/1887/45220> holds various files of this Leiden University dissertation

Author: Vries, Bart de

Title: Burgemeesters in crisistijd : de invloed van context en persoonlijkheid op het leiderschap van de opperbevelhebber

Issue Date: 2016-12-15



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 situatiemarken 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 *ambiguiteit*), (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, Kholes & 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 situatietekenen 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 toevertrouwen. 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 & Stemerding, 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 & Howel, 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 transformatieel leider formuleert een gedeelde toekomstvisie, zorgt voor intellectuele uitdaging, (h)erkent individuele verschillen, ondersteunt personen en stelt hoge eisen (Kirkman et al., 2009). Een transformatieel 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 transformatieel 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 transformatieel 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 transformatieel 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 transformatieel leiderschap en crises.

Verschillende onderzoekers stellen dus dat situatievariabelen de kans op transformatieel 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.

Methodie 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 dataverzameling 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, transformatieel 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 verstuurd 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, transformatieel 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, transformatieel 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 |
| Transformatieel | 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.

