



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 4

---

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

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

*Stogdill (1948, p.64).*

### **Introductie**

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

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

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

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

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

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

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

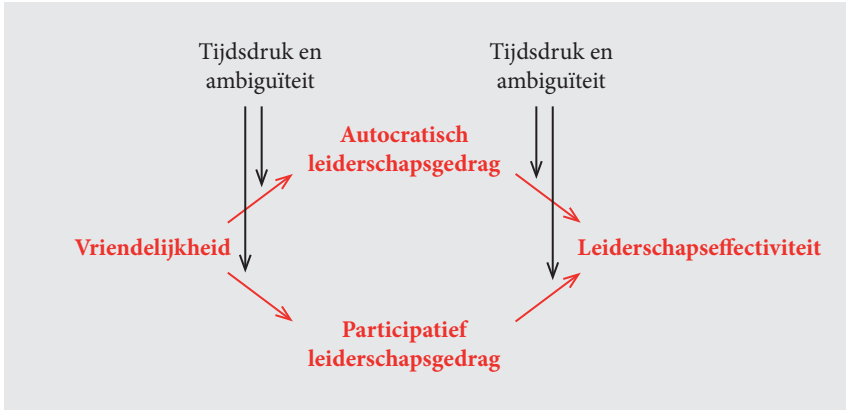
4) Vanaf hier wordt 'agreeableness' vertaald als 'vriendelijkheid'.

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

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

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

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



**Figuur 4.1** Theoretisch model

## Participatief en autocratisch leiderschapsgedrag

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

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

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



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

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

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

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

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

## Vriendelijkheid en leiderschapsgedrag

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

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

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

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

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

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

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

## Trekactivatie en autocratisch en participatief leiderschapsgedrag

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

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

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

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

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

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

### **Vriendelijkheid, kenmerken van de crisis en leiderschap: de hypothesen**

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

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

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



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

## HYPOTHESE 1

Vriendelijkheid is positief gerelateerd aan participatief leiderschapsgedrag.

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

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

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

## HYPOTHESE 2

Vriendelijkheid is negatief gerelateerd aan autocratisch leiderschap.

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

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

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

### HYPOTHESE 3

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

### HYPOTHESE 4

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

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

### **Van trekactivatie naar effectiviteit**

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

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

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

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

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

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

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

## HYPOTHESE 5A

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

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

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

## HYPOTHESE 6

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

## HYPOTHESE 7

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

## Methodie van onderzoek

### Steekproef en procedure

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

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



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



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

## Respondenten

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

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

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

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

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

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

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

#### Grote brand

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

commerciële functie heeft het winkelcentrum de functie van sociale ontmoetingsplaats.

### **Sociale onrust**

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

### **Poederbrief**

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

## **Meetinstrumenten**

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

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

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

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

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

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

<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>
<ul style="list-style-type: none"><li>● Q-koorts leidt tot slachtoffers (3)</li></ul>	
<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, 2 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>● Steekpartij, zinloos geweld met dodelijke afloop (3)</li> <li>● Man op gruwelijke wijze vermoord met zaag</li> </ul>	
<b>Sociale onrust</b>	<b>14</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buurt pest gezin weg</li> <li>● Conflict tussen buurtbewoners leidt tot grote sociale onrust (4)</li> <li>● Overlast Roma leidt tot sluiting café</li> <li>● Woonwagenincident</li> <li>● Stroom van inbraken en ramkraken leidt tot onrust en onveiligheidsgevoelens (2)</li> <li>● Verspreiding van pamfletten over een vermeende pedoseksueel leidt tot hetze</li> <li>● Terugkeer pedoseksueel in woonwijk (2)</li> <li>● Veel kankergevallen door lokale industrie</li> <li>● Spontane massale zoekactie naar vermiste man leidt tot lokale onrust</li> </ul>	
<b>Totaal aantal crises</b>	<b>68</b>

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

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

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

## Resultaten

### Beschrijvende statistieken en behandeling van de data

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

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



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

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

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

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

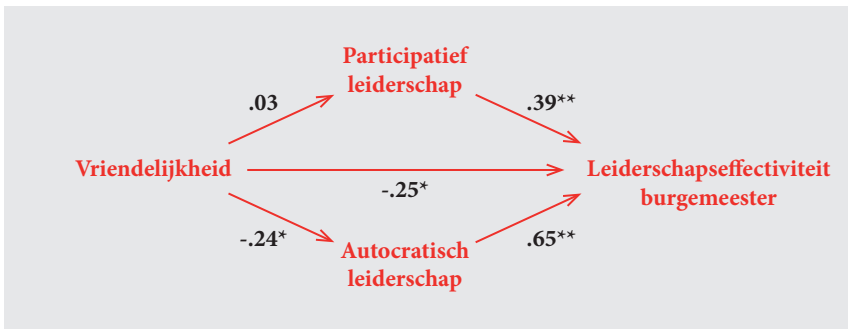
Cronbach's alfa's staan tussen haakjes vermeld (nvt = niet van toepassing).

Mannen zijn gecodeerd als 0, vrouwen als 1.

<sup>o</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.

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



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

## Toetsing van de hypothesen

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

### Toetsing van hoofdeffecten (Hypothese 1, 2 en 5)

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

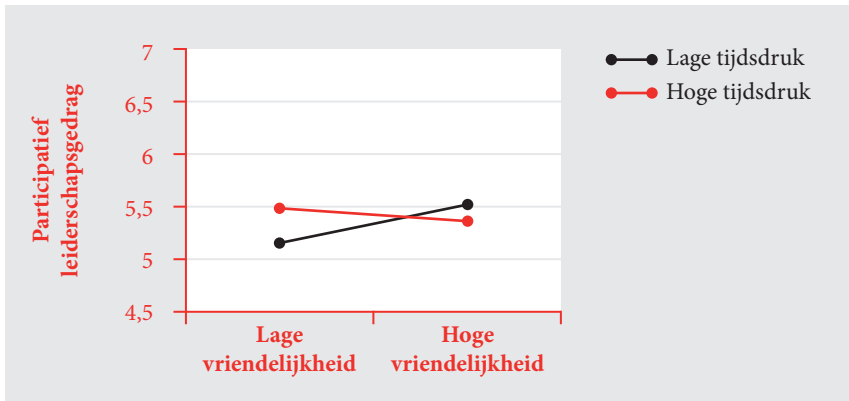
toegeschreven. Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan de leiderschapseffectiviteit van de burgemeester tijdens crises (voor autocratisch  $B = .54, p = .00$  en voor participatief  $B = .35, p = .00$ ). Hypothese 5a is daarmee bewezen. Een burgemeester die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

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

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

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

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

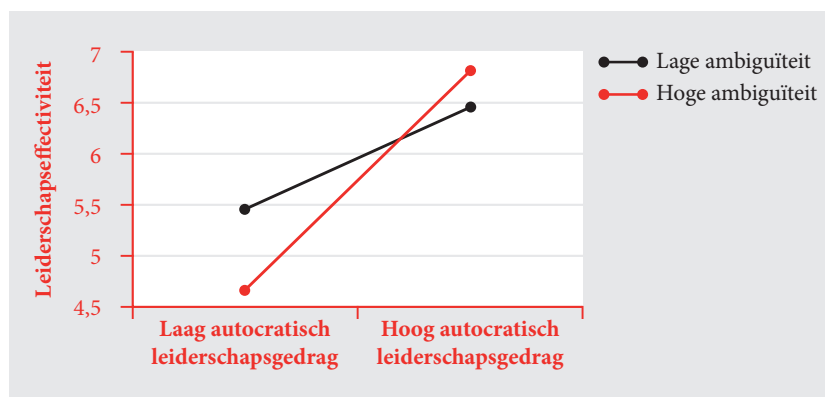


**Figuur 4.4** Effect van tijdsdruk op de relatie tussen vriendelijkheid en participatief leiderschapsgedrag tijdens crises.

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

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

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



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

**Tabel 4.4** Geschatte coëfficiënten van het gemodereerde mediatie model.

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

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

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

### Toetsing van de mediatoren (Hypothese 6)

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

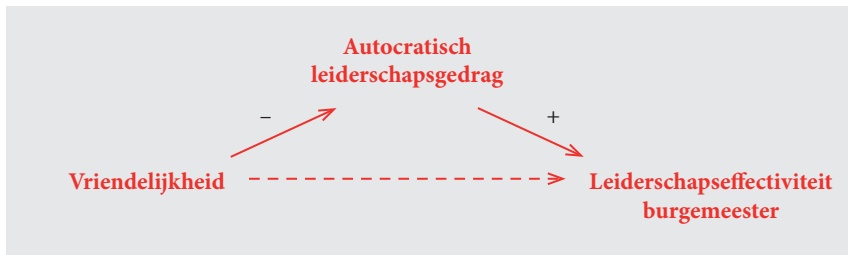
Vriendelijkheid is niet gerelateerd aan leiderschapseffectiviteit ( $B = -.34, p = .09$ ) en participatief leiderschapsgedrag ( $B = .08, p = .39$ ) van de burgemeester tijdens crises. Vriendelijkheid is negatief gerelateerd aan autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester ( $B = -.69, p = .03$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



**Tabel 4.5** Geschatte coëfficiënten van het indirecte mediatie model.

Predictor	B	SE	F	R <sup>2</sup>
<b>Autocratisch leiderschapsgedrag</b>				
Constant	8.89**	1.80		
Vriendelijkheid	-.69*	.35		
			3.88*	.06*
<b>Participatief leiderschapsgedrag</b>				
Constant	5.02**	1.50		
Vriendelijkheid	.08	.29		
			.08	.00
<b>Leiderschapseffectiviteit burgemeester</b>				
Constant	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.



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

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

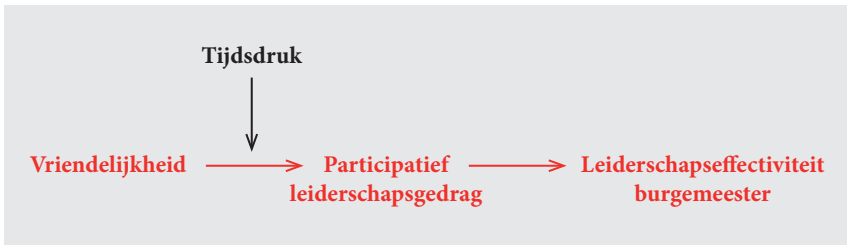
### Gemodereerde mediatie (Hypothese 7)

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

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

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

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



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

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

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

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

Geconditioneerde indirecte effecten zijn eenzijdig getoetst.

\* $p < .05$

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

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

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

Geconditioneerde indirecte effecten zijn eenzijdig getoetst.

\* $p < .05$

## Conclusies

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

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

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

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

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

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

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

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

