

# Leiderschapsdilemma's van burgemeesters in tijden van verandering

*Saniye Çelik & Nikol Hopman*

## 1 Inleiding

Een samenleving die polariseert, een politiek die steeds wisselt, en een bestuurlijk krachtenveld dat is gefragmenteerd. Welkom in de wereld van de burgemeesters in Nederland. Wie beweert dat zij in de huidige tijd voor complexe opgaven staan, drukt zich allerm minst overdreven uit, want iedereen beseft dat de drie genoemde processen hun weerklank hebben op het lokale bestuur en het burgemeestersambt. Denk aan de sterke toename van de bevoegdheden van de burgemeester, onder meer op het terrein van openbare orde en veiligheid (Boogers e.a., 2010). Denk aan de invoering van de Nationale Politie, de bestrijding van ondermijnende criminaliteit (Tops & Tromp, 2017; Van der Steen e.a., 2016) en de toenemende polarisatie en radicalisering in de samenleving. Denk ook aan de veranderende schaalgrootten van gemeenten en de toenemende regionale samenwerkingsverbanden. En denk tot slot aan de wijziging in de Gemeentewet in 2016, die ertoe heeft geleid dat de burgemeester zich de bewaker weet van bestuurlijke integriteit. Al deze ontwikkelingen hebben gezorgd voor toenemende kwetsbaarheid van de burgemeester (De Vries e.a., 2014; Karsten e.a., 2014). Zijn of haar functioneren is onder een vergrootglas komen te liggen, met soms negatieve beeldvorming en zelfs het voortijdige vertrek van burgemeesters als gevolg. In Binnenlands Bestuur stond dat halverwege 2017 al 35 burgemeesters vertrokken waren. Dat is bijna evenveel als in heel 2016 (Bekkers & Salhi, 2017). De redenen van vertrek variëren van een verziekte bestuurscultuur tot een versplinterde raad die zich tegen de burgemeester keert. Aan burgemeesters worden steeds meer verschillende en soms ook tegenstrijdige eisen gesteld op basis van hun verschillende taken en verantwoordelijkheden, waardoor onder meer hun positioneel gezag onder druk is komen te staan.

## 2 Verschillende en soms tegenstrijdige rollen en verwachtingen

De burgemeester is met zijn of haar onafhankelijke en onpartijdige rol de hoeder van de lokale democratie en het boegbeeld voor de lokale bevolking. De burgemeester spreekt de burgers toe en is representant van de overheid in een crisissituatie, maar ook als er iets te vieren valt (Karsten e.a., 2012). In de huidige positie bevindt de burgemeester zich in een spagaat tussen raad en college (Bolkestein & Fennema, 2018). Hij of zij is technisch voorzitter van de gemeenteraad en het college en geeft bestuurlijk leiding (Mooij e.a., 2013; Karsten e.a., 2010). Daar bovenop is de burgemeester de voornaamste schakel tussen intern (het college, de raad en ambtenaren) en extern (de burgers en maatschappelijke instellingen).

gen). Op welke rol in de hybride rolomschrijving het accent ligt, is doorslaggevend voor het type burgemeester (Rob, 2016). De rol die de burgemeester in de ene gemeente vervult, kan door de lokale context en cultuur anders zijn dan die van de collega in een andere gemeente. Dat zien we ook terug in de functiebeschrijvingen. In de zoektocht naar een geschikte burgemeester wordt vaak gevraagd naar een schaap met vijf poten. We mogen niet vergeten dat burgemeesters te maken hebben met tegenstrijdigheden in de verschillende rollen. Deze komen bijvoorbeeld aan het licht bij calamiteiten, waar de burgemeester op de eerste plaats de rol van voorzitter van het beleidsteam vervult en opdrachten verstrekt. Even later staat hij of zij de pers te woord, waarbij de burgemeester de juiste toon dient te zetten en de indruk te wekken dat de situatie onder controle is. Daarnaast is er contact met slachtoffers en worden een luisterend oor en empathie verwacht. Dit alles wordt kritisch gevolgd door verschillende stakeholders uit de samenleving (Resoort, 2015).

De omgeving neemt burgemeesters de maat op basis van een grote hoeveelheid verwachtingen die niet noodzakelijkerwijs met elkaar overeenstemmen. Politiek en burgers – lokaal of landelijk – zien de burgemeester als het gezicht, maar ook als het gezag van het gemeentebestuur en de lokale gemeenschap, en als voorbeeld op alle terreinen. Burgers willen een robuuste bestuurder op wie ze kunnen vertrouwen en bouwen; iemand die zichtbaar en toegankelijk is voor iedereen, en die duidelijkheid geeft. Deze toenemende zichtbaarheid is onmiskenbaar. Want de burgemeesters staan steeds vaker aan het roer bij het zoeken naar oplossingen voor maatschappelijke problemen. De ondermijning (de vermenging van de onderwereld en de bovenwereld), het vluchtelingenvraagstuk en de commotie rond het sinterklaasfeest zijn daar voorbeelden van. Alle acties die de burgemeester uitvoert, rekenen media, gemeenschap en politiek hem of haar tegenwoordig persoonlijk toe. Alle woorden en daden worden op goudschaaltjes gewogen. De burgervader of -moeder staat dus steeds vaker op de bühne. Een boegbeeld, een vriendelijke bestuurder blijkt niet voldoende te zijn. De burgemeesters moeten gezaghebbend zijn, beslissingen kunnen nemen (Cachet e.a., 2010), en waar nodig als handhaver, verbinder en netwerker optreden. Van hen wordt verwacht dat ze enerzijds krachtig zijn, lef tonen en weerbaar zijn, en anderzijds in staat zijn draagvlak te creëren, empathie te tonen en wendbaar te zijn (Rob, 2016). Het kunnen communiceren op verschillende niveaus is daarbij een pre.

De tegengestelde rollen en verwachtingen kunnen spanningsvelden voor burgemeesters tot gevolg hebben. Hiermee kunnen omgaan is niet alleen een kwestie van de juiste competenties, maar vraagt vooral ook om onverwachte situaties goed te kunnen duiden en daarbij steeds de eigen rol en meerwaarde scherp voor ogen te houden (Terpstra, 2002). Het leiderschap, de wijze waarop de burgemeester vorm en inhoud geeft aan het burgemeesterschap, is doorslaggevend geworden (De Boer, 2011; Karsten e.a., 2010). De nadruk op het leidinggevend repertoire van de burgemeester is echter niet altijd een vanzelfsprekendheid (De Vries e.a., 2016), terwijl de leiderschapskwaliteiten essentieel zijn voor het vertrouwen in de algemene bekwaamheid van de burgemeester (Ambrosius, 2017). Leider-

schap is voor burgemeesters dan ook noodzakelijk om goed te kunnen functioneren en met succes te laveren en te schakelen tussen de verschillende en soms tegenstrijdige rollen en verwachtingen.

### 3 Leiderschapsdilemma's

Op basis van diepgaande gesprekken met twintig burgemeesters in de periode najaar 2017-voorjaar 2018 presenteren we hier een vijftal centrale leiderschapsdilemma's voor burgemeesters, die zich naar de voorgrond dringen. Wanneer de burgemeester als bestuurlijk leider een keuze moet maken tussen twee of meer alternatieven, spreken we hier van een leiderschapsdilemma.

#### 3.1 *Intern versus extern verbinden*

De burgemeester staat met één been in het gemeentehuis en met het andere in de samenleving. Steeds meer is de nadruk komen te liggen op de rol van de burgers en de zeggenschap uit de samenleving. Dat vereist een andere manier van communiceren en contact met de burger dan gebruikelijk was. Om extern te kunnen verbinden, is er een burgemeester nodig die onbevooroordeeld signalen uit de omgeving opvangt, een ambtsdrager die zich onpartijdig opstelt, goed kan luisteren naar argumenten en deze kan afwegen. Kortom, een mens met een groot responsief vermogen. Tegelijk zuigt het politieke spel in het gemeentehuis de burgemeester naar binnen en vraagt om alertheid op de interne dynamiek binnen de gemeente. Interne discussies lopen niet altijd synchroon met maatschappelijke debatten en de wensen en verwachtingen van burgers. Voor de burgemeester betekent dit balanceren tussen de interne en externe omgeving. Te veel nadruk op de interne harmonie kan funest zijn voor de verbinding met de lokale gemeenschap. Daar staat tegenover dat een burgemeester die zich te veel laat leiden door de buitenwereld, de interne regie kwijt kan raken. Het dilemma van het interne en externe verbinden doet zich tegenwoordig vaak voor, onder meer door toenemende regionale samenwerking tussen gemeenten. Zo maakt de burgemeester deel uit van het bestuur van de veiligheidsregio. Vanuit die hoedanigheid heeft hij of zij de verantwoordelijkheid voor de organisatie van de crisisbeheersing en brandweerborging. Naast de rol in het regionale bestuur hoort de burgemeester ook oog te hebben voor de belangen van het eigen dorp of de eigen stad. Bij het behartigen van het algemene belang van de streek kan het voorkomen dat besluiten indruisen tegen de belangen van de eigen gemeente. Te denken valt aan het besluit voor de vestiging van de brandweerposten in de regio en de betekenis daarvan voor de aanrijtijden voor de eigen inwoners.

#### 3.2 *Authenticiteit versus aanpassingsvermogen*

Dit tweede dilemma benadrukt de persoon van de burgemeester als leider. In het publiek leiderschap doet de persoonlijkheid er steeds meer toe (Hopman, 2015). Voor de burgemeester, als het gezicht van het gemeentebestuur en de lokale gemeenschap, is er in toenemende mate behoefte aan persoonlijke zichtbaarheid en authenticiteit. Een burgemeester neemt altijd zichzelf mee, inclusief de eigen

waarden en normen. Daarom is het nodig dat de burgemeester zich bewust is van de eigen overtuigingen en ook in functie dicht bij zichzelf blijft. In dat kader spreekt men doorgaans over het tonen van moreel leiderschap. Dat verwijst naar een moreel kompas en gaat over het vermogen zich te verbinden met diepere waarden van zichzelf en die van anderen. Waarden als dienstbaarheid en betrouwbaarheid komen daarbij nadrukkelijk naar voren. Van de burgemeesters wordt verwacht te staan voor de gemeenschap als geheel, met de grote verscheidenheid aan mensen, wensen en verwachtingen. En dat is in de huidige praktijk van diversiteit en pluraliteit zeker niet eenvoudig (Çelik, 2018). Het vraagt van de burgemeester voortdurend verbindingen te leggen teneinde uiteenlopende waarden te vertegenwoordigen en te vertolken. De vraag is dan hoever je je als burgemeester van jezelf afwendt of dicht bij jezelf blijft.

### 3.3 *Betrokkenheid versus distantie*

Een burgemeester die slechts voor de kwaliteit van de besluitvorming het proces bewaakt, redt het tegenwoordig niet. Ook betrokkenheid bij de inhoud doet ertoe. Kennis van de inhoud is noodzakelijk om bij mensen aan te kunnen sluiten en het vertrouwen te winnen en te behouden. Wil de burgemeester verbindingen tot stand brengen, dan doet dat een beroep op zijn of haar empathie, sensitiviteit en geïnvolveerdheid. Deze zijn bepalend voor de betrouwbaarheid van de gezagsdrager en maken transparantie van de afwegingen noodzakelijk. De burgemeester legt immers verantwoording af over de gemaakte keuzes via de gemeenteraad, maar ook – en mogelijk in toenemende mate – direct aan de burgers, via de (sociale) media. Tegelijkertijd is er een zekere afstand gewenst om de onafhankelijkheid te kunnen bewaren en bewaken. Dit betekent enerzijds stevig in de schoenen staan (robuust besturen) en, met medeneming van de verschillende perspectieven en de soms ook tegengestelde belangen, breedgedragen afwegingen maken, en anderzijds naast de mensen staan om hen te kunnen begrijpen en bereiken. Het bewegen tussen betrokkenheid en distantie doet zich met name voor bij onderwerpen of gebeurtenissen waarbij de emoties sterk kunnen oplopen. Neem het voorbeeld van de terugkeer van een zedendelinquent in de gemeente. De burgemeester staat voor de rechtsstaat en voor de vrijheid en veiligheid van iedere burger. Dit geldt ook voor een delinquent die zijn straf heeft uitgezeten. De burgemeester heeft daarnaast te maken met de slachtoffers, hun familie, de straat en buurt van de dader, en met derden die de gepleegde delicten verafschuwen. Dit kan leiden tot spanningsvolle situaties, waarin de burgemeester zowel oog heeft voor de onrustgevoelens, gevoed door sociale media, alsook ervoor zorgt dat de terugkeerder onderdak krijgt en een nieuwe start kan maken.

### 3.4 *Koers bepalen versus dienstbaar zijn*

De burgemeester is steeds vaker de eerste woordvoerder van de gemeente, is zichtbaarder geworden dan vroeger en geeft richting aan de stad of het dorp. Richting geven is een belangrijk kenmerk van besturen en betekent soms ook risico's nemen door voor de troepen uit te lopen en nieuwe wegen te verkennen, en zo nodig grenzen op te zoeken voor bijvoorbeeld maatschappelijke innovaties in de eigen gemeente. Dit vraagt om een sterke mate van vasthoudendheid en

koersvastheid. Dit vermogen om de koers vast te houden is een belangrijke bestuursvaardigheid van een burgemeester (BZK, 2016). Tegelijk dient de burgemeester anderen in staat te stellen met nieuwe initiatieven te komen en met oplossingen naar buiten te treden. Dit vraagt juist een bescheiden en dienstbare opstelling – en anderen meer laten floreren –, dus minder zelf in de schijnwerpers staan, met minder zichtbaarheid als gevolg. Enige bescheidenheid hoort bij de burgemeester van vandaag, meer dan bij die van gisteren. In feite gaan de raad en het college over de koers van de gemeente en is de veronderstelling dat de nadruk op koersbepaling vooral zou gelden in het geval van gekozen burgemeesters. Toch zijn er genoeg voorbeelden waarbij van burgemeesters verwacht wordt dat zij richting geven, en burgemeesters zoeken dan ook voortdurend de goede balans tussen dienstbaar zijn en koers bepalen. Dit doet zich onder andere voor bij collegievorming. Een burgemeester heeft zicht op de richting van het college en zou kunnen aangeven welke toekomstbeelden in het nieuwe akkoord passen. Een burgemeester kan zich ook dienstbaar opstellen en zich niet mengen in het proces van coalitievorming. Het is immers een politieke aangelegenheid. Toch is het voor de kwaliteit van de samenwerking in het lokale bestuur nodig om hierin te balanceren en steeds opnieuw afwegingen te maken.

### 3.5 *Kennis van inhoud versus procesbewaking*

Besturen is leidinggeven op hoofdlijnen en richting geven, en zo mensen in staat stellen om de goede dingen te doen. Besturen betekent ook het bewaken van het proces, zodat het volgens de regels en binnen de met elkaar afgesproken kaders gebeurt. Zo is het voorzitten van de gemeenteraad een professie geworden. Tegelijk wordt van de burgemeester affiniteit met een thema verlangd. Inhoudelijke kennis weegt soms zwaarder dan bestuurlijke ervaring. Van de huidige burgemeester wordt in tegenstelling tot vroeger meer stevigheid in de eigen portefeuille verwacht. Tegelijkertijd vindt iedereen het vanzelfsprekend dat hij of zij onafhankelijk is van een politieke partij, het proces bewaakt en daarop aanspreekbaar is. De burgemeester heeft inhoudelijk inzicht in wat er speelt binnen het college van B&W en is daardoor op de hoogte van de achterliggende gedachten van de keuzes. De raad kan een andere mening hebben dan het college en stelt dus kritische vragen over diens keuzes. Het is de taak van de burgemeester om dat proces te faciliteren en de raad ruimte te geven de wethouders te bevragen. In sommige gevallen loont het om vanuit de inhoud inbreng te hebben in de discussie (zoals een nieuwe invalshoek) als het gesprek dreigt vast te lopen.

Wie zich bewust is van deze leiderschapsdilemma's en wat deze vragen van de burgemeester, beschikt over een beter inzicht in de veelvormigheid van het ambt en de daarbij behorende uiteenlopende rollen en verwachtingen. Wat betekent dit voor het handelen van burgemeesters?

**Tabel 1** *De vijf leiderschapsdilemma's van burgemeesters*

1. Intern versus extern verbinden	De burgemeester staat met één been in het gemeentehuis en met het andere in de samenleving. Dit vereist een hoge mate van responsiviteit. De interne dynamiek en discussies lopen niet altijd synchroon met de wensen en verwachtingen van burgers.
2. Authenticiteit versus aanpassingsvermogen	Authenticiteit van de burgemeester is steeds essentiëler geworden en vraagt inzicht in de eigen waarden en overtuigingen. Tegelijkertijd wordt van de burgemeester verwacht zich aan te passen om te kunnen verbinden. Dienstbaarheid en betrouwbaarheid staan centraal.
3. Betrokkenheid versus distantie	Wil de burgemeester verbindingen leggen, dan vraagt dat empathie, betrokkenheid en betrouwbaarheid. Tegelijkertijd is er een vorm van afstand nodig om het overzicht te bewaren en de onafhankelijkheid te bewaken.
4. Koers bepalen versus dienstbaar zijn	Richting geven is een belangrijk kenmerk van besturen en betekent soms ook voor de troepen uit lopen. Tegelijk dient de burgemeester anderen in staat te stellen met nieuwe initiatieven te komen.
5. Kennis van inhoud versus procesbewaking	Besturen betekent leidinggeven op inhoudelijke hoofdlijnen en zo mensen in staat stellen om de juiste dingen te doen. Het betekent ook het bewaken van het proces en de procedures, zodat het binnen de afgesproken kaders gebeurt en de neutraliteit niet in het geding komt.

#### 4 Handelingsrepertoire: schakelen, verbinden en reflecteren

Uit onze gesprekken is duidelijk naar voren gekomen dat de verschillende en soms tegengestelde rollen en verwachtingen van een burgemeester leiderschapsdilemma's opleveren. De context bepaalt op welk dilemma op een bepaald moment de nadruk ligt. De metafoor van de caleidoscoop doet hierbij opgeld: bij verandering van de context ontstaat er een ander perspectief en een andere focus. We constateren dat de vijf leiderschapsdilemma's deels met elkaar verweven zijn en met elkaar samenhangen. Bijvoorbeeld de dilemma's 'betrokkenheid versus distantie' en 'kennis van inhoud versus proces' vragen een bepaalde mate van invoelbare nabijheid en kritische distantie. Een andere verwevenheid is te zien tussen de dilemma's 'authenticiteit versus aanpassingsvermogen' en 'koers bepalen versus dienstbaar zijn'. In beide dilemma's is dienstbaarheid een belangrijke grondhouding. En minstens zo relevant voor alle dilemma's is het opbouwen en onderhouden van relaties. Een burgemeester wordt geacht een bruggenbouwer te zijn, een eigenschap die als een tweede natuur wordt gezien. Het verbindend vermogen is niet voor niets een belangrijke competentie in de publieke arena in deze tijden van verandering (Çelik & Çelik, 2017; BZK, 2016; Çelik, 2016).

Uit onze gesprekken en diepte-interviews komt daarnaast naar voren dat succesvolle omgang met de leiderschapsdilemma's ook een andere set van vaardigheden vereist. Het gaat daarbij om de volgende kwaliteiten. Ten eerste moet een burgemeester proactief kunnen zijn en als het ware een goede antenne (voelsprietten) hebben voor ontwikkelingen die zich (gaan) aandienen. Ten tweede is het essentieel dat hij of zij niet alleen het korte-, maar steeds ook het middellange- en langetermijnperspectief voor ogen houdt. Het gaat erom in het hier en nu te handelen, met oog voor de specifieke situatie en de consequenties van beslissingen. Ten derde wordt van burgemeesters verwacht dat zij harde en zachte persoonlijkheidskenmerken kunnen combineren. Alleen aardig zijn is niet voldoende. Je moet ook streng en soms snoeihard kunnen zijn indien nodig. Daarbij geldt vaak 'zacht op relatie, hard op inhoud'. De afgelopen jaren is de waardering voor de zachte kwaliteiten toegenomen (Rob, 2016). Vroeger huurde de gemeente iemand in om conflicten op te lossen, tegenwoordig wordt van de burgemeester verwacht dat deze zelf over verbindend vermogen, inlevingsvermogen en coachend leiderschap beschikt om de toenemende verschillen in belangen en meningen te kunnen overbruggen en verenigen.

Ter afsluiting. Het omgaan met leiderschapsdilemma's vraagt het voortdurend kunnen schakelen tussen verschillende en vaak tegenstrijdige belangen en verwachtingen en daartussen weloverwogen kunnen balanceren. Het schakelvermogen hangt sterk samen met de persoon van de leider (Hopman, 2015). Inzicht in de uniciteit is relevanter geworden. Het met succes bewegen in een steeds veranderend krachtenveld vereist bewustzijn van de eigen rol en het dicht bij jezelf en je eigen waarden blijven. Om dat te versterken is er een zekere mate van (zelf)reflectie nodig en het bijtijds organiseren van tegenspraak. Dit is niet vanzelfsprekend voor burgemeesters in de alledaagse politieke, bestuurlijke en maatschappelijke dynamiek. Bij het versterken van het leiderschap van burgemeesters in tijden van verandering kunnen deze leiderschapsdilemma's als onderlegger dienen. Zij vormen het uitgangspunt van het Programma Publiek Leiderschap voor burgemeesters, dat wij vanuit het Centre for Professional Learning van de Universiteit Leiden verzorgen. Dit programma wordt aangeboden door het Nederlands Genootschap van Burgemeesters.

## Literatuur

- Ambrosius, R., *Het gedwongen vertrek van de Nederlandse burgemeester. Een bestuurskundig onderzoek naar de risicofactoren die van belang zijn voor het begrijpen van het gedwongen vertrek van burgemeesters gedurende de bestuursperiode 2010-2015*, masterscriptie Universiteit van Tilburg, Tilburg: 2017.
- Bekkers, H. & J. Salhi, 'Burgemeesters vertrekken in groten getale', *Binnenlands Bestuur*, 18 augustus 2017.
- Boer, M.M. de, *Burgemeester zijn. Moreel leiderschap in het openbaar bestuur*, Den Haag: 2011.
- Bolkestein, M. & M. Fennema, *Dorpspolitiek. Waar is het lokale gezag?*, Amsterdam: 2018.



- Boogers, M.J.G.J.A., S.A.H. Denters & G.H. Reussing, 'Bestuur in beweging. Veranderingen in het lokale politiek-bestuurlijke landschap', *Bestuurswetenschappen*, 2010/3, p. 6-28.
- BZK, *Handreiking burgemeesters. Benoeming, herbenoeming, klankbordgesprekken en afscheid*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Den Haag: 2016.
- Cachet, A., N. Karsten & L. Schaap, 'Van "sterk merk" naar "krachtig bestuur"? De toekomst van het burgemeesterschap verkend', *Bestuurswetenschappen*, 2010/6, p. 3-27.
- Çelik, S., *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit van publieke organisaties*, proefschrift Universiteit Leiden, Rotterdam: 2016.
- Çelik, S., *Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?*, lectorale rede Hogeschool Leiden, Leiden: 2018.
- Çelik, S. & G. Çelik, 'Aiming to connect. The business case for diversity in public organizations in the Netherlands', *Public Money & Management*, 2017/7, p. 499-506.
- Hopman, N., m.m.v. C.F. van den Berg, *Nieuw publiek leiderschap. Topambtelijk leiderschap in tijden van verandering*, Universiteit Leiden, onderzoek in opdracht van het Bureau Algemene Bestuursdienst, Den Haag: 2015.
- Karsten, N., L. Schaap & W.J. Verheul, 'Stijlen van lokaal leiderschap. Over burgemeesters, rolopvattingen en -verwachtingen', *Justitiële verkenningen*, 2010/3, p. 31-44.
- Karsten, N., L. Schaap, F. Hendriks, S. van Zuydam & G.J. Leenknecht, *Majesteitelijk en magistratelijk: de Nederlandse burgemeester en de staat van het ambt*, Tilburg: 2014.
- Korsten, A.F.A., M. Schoenmaker, H. Bouwmans & A.P. Resoort, *Onder burgemeesters. Finesses van het burgemeesterschap*, Den Haag: 2012.
- Mooij, A., A. Meinen, I. van Diepen & D. de Wit, *De magie van het ambt*, De Beuk Organisatieadvies, Hoorn: 2013.
- Resoort, A.P., *De positie van burgemeesters bij calamiteiten*, proefschrift Open Universiteit, Oisterwijk: 2015.
- Rob, *Begin bij het begin. Advies over de rol, positie en aanstellingswijze van de burgemeester*, Raad voor het openbaar bestuur, Den Haag: 2016.
- Steen, M. van der, J. Schram, N. Chin-A-Fat & J. Scherpenisse, *Ondermijning ondermijnd. Hoe het rijk meer ruimte kan maken voor een (boven)lokale aanpak van georganiseerde ondermijnende criminaliteit*, NSOB, Den Haag: 2016.
- Terpstra, M.J., *Omstreden besluiten. Filosofische aspecten van besturen*, Amsterdam: 2002.
- Tops, P.W. & J. Tromp, *De achterkant van Nederland. Hoe onder- en bovenwereld verstrengeld raken*, Amsterdam: 2017.
- Vries, B. de, A.H.B. de Hoogh & C.K.W. de Dreu, 'Vriendelijke burgemeester in crisistijd. Leiderschap, tijdsdruk en situationele ambiguïteit', *Gedrag en Organisatie*, 2016/4, p. 401-427.
- Vries, J. de, E.R. Muller & G. Standhardt, 'Ontwikkelingen in het ambt van de burgemeester', E.R. Muller & J. de Vries (eds.), *Burgemeester. Positie, rol en functioneren van de burgemeester*, Deventer: 2014, p. 405-426.