



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 2

Theoretisch kader

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

Leiderschap tijdens crises

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

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

Definitie crisisleiderschap

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

De leider als besluitvormer in crisistijd: autocratisch en participatief leiderschapsgedrag

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Contingentiebenadering: situationele afhankelijkheid van leiderschap

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

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

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

Van trek naar trekactivatie: persoonlijkheid, situatiekenmerken en leiderschap

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

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

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

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

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

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

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

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

Tett en Burnett introduceerden in 2003 de trekactivatietheorie. Deze theorie stelt dat een persoonlijkheidstrek een trekrelevante situatie vereist om als trek tot uiting te kunnen komen (Tett et al., 2003). In leiderschapsonderzoek heeft deze vooronderstelling echter nog relatief beperkt aandacht gekregen (zie voor een uitzondering De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2005). Redenerend vanuit deze 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.

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

Zonder volgers geen leiderschap: crisisteam als sleutel voor succes

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

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

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

Input-proces-output

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

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

Informatiedeling en -verwerking

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

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

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

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

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

Teamadaptatie

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

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

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

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

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

Taakgerelateerd conflict

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

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

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

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

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

Coördinatie

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

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

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

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

Teampsychologische veiligheid

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

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

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

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

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

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

