



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 5

---

## Leiderschapsgedrag, teamprocessen en teameffectiviteit en de invloed van de leiderschapscontext

*"In fast changing environments, it is easy for leaders to overinvest in doing and underinvest in reflecting on alternative possibilities."*

*Leadership lessons from the Chilian Mine Rescue, Rashid, Edmondson, & Leonard (2013, p.119)*

### Introductie

*"...en ik heb tegen de districtschef gezegd, ik wil een GRIP6) doen. Er zitten voor mij zoveel onzekerheden in. Ik heb toen nog een telefoontje gehad van de operationeel leider, en ik bedoel dat positief hoor, maar dat was ook nog een soort overtuigingsslag, 'hou het nu op GRIP 2 want het is belachelijk dat je er een GRIP 3 van hebt gemaakt'. Ik heb daar naar geluisterd, ik heb gezegd: ik heb gehoord wat er is gezegd, maar het wordt een GRIP 3. ... Het voordeel is dat je breder geëquipeerd bent, beter geëquipeerd bent, alle partijen aan tafel hebt zitten, alle partijen paraat hebt en voor een kleine gemeente als deze je ook*

6) Opschalingsniveau, Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure.

*echt voorbereid bent.*" (citaat burgemeester Bats van de gemeente Haren naar aanleiding van de Facebook-rellen in 2012 (Adang, 2013).

Organisaties die volharden in het niet plannen en organiseren van een teamrespons op crises, maar vertrouwen op een ad-hocbenadering, zijn vaak uitermate inefficiënt en ineffectief. Wanneer kritieke incidenten zonder teambenadering worden aangepakt, kan dit leiden tot ongeorganiseerd en ineffectief crisismanagement, hetgeen uitmondt in slechte resultaten (Magers, 2007). Dat waren ongetwijfeld ook de overwegingen van burgemeester Bats toen de gemeente Haren werd geconfronteerd met 'Project X' en hij door het opschalen van de gemeentelijke crisisorganisatie van een GRIP 2- naar een GRIP 3-situatie het gemeentelijk beleidsteam wilde activeren. In een dergelijk crisisteam wordt de burgemeester - in zijn rol van opperbevelhebber en voorzitter van het crisisteam - door verschillende adviseurs (o.a. politie, brandweer en de geneeskundige hulpverleningsorganisatie) geadviseerd over de strategische en bestuurlijke besluiten die nodig zijn voor de veiligheid van de bevolking (Helsloot, Martens, & Scholtens, 2010).

Een crisisteam wordt hier gedefinieerd als "een bepaalde hoeveelheid personen die op een dynamische, wederzijds afhankelijke en adaptieve wijze met elkaar interacteren richting een gemeenschappelijk en gewaardeerd doel, waarbij elk teamlid wordt geacht een specifieke rol te vervullen" (Kozlowski, et al., 2009, p.115). Deze definitie benadrukt het belang van teamprocessen op de output van het team, waarbij de bijdrage van het teamlid in zijn unieke rol wordt benadrukt en rekening wordt gehouden met het multidisciplinaire karakter van crisisteams.

Hoewel vanuit zowel onderzoek als de praktijk het belang van een teamgerichte respons wordt benadrukt (bijvoorbeeld Ilgen, Hollenbeck, Johnson, & Jundt, 2005; Kozlowski & Ilgen, 2006), is onze kennis over hoe teams effectief reageren op crisissituaties minder eenduidig. Dit wordt mogelijk veroorzaakt doordat bevindingen moeilijk te generaliseren zijn en doordat crises zich onverwachts

ontwikkelen en uniek en ambigu van aard zijn (Stachowski, Kaplan, & Waller, 2009). Om drie redenen is het van groot belang te begrijpen hoe teams tijdens crises opereren: (1) de complexiteit van een crisis en de hoeveelheid tijdelijke taken maakt een teaminspanning noodzakelijk; (2) teamprocessen beïnvloeden de resultaten van het team net zoveel als individuele processen; (3) teamprocessen worden beïnvloed door externe stressoren zoals tijdsdruk, urgentie en onduidelijkheid (Driskell & Salas, 1991, p.473).

### **De meerwaarde van teams tijdens crises en de invloed van leiderschap**

Crisisteamen delen veel eigenschappen met teams in reguliere werksituaties, maar verschillen in een aantal essentiële opzichten van elkaar. Zo wordt een crisisteam vaak geconfronteerd met duivelse dilemma's, waarbij het soms moet kiezen uit twee kwaden. Verder kenmerkt het werk zich door een hoge mate van onzekerheid, complexiteit en tijdsdruk en kunnen de verstrekkende gevolgen van acties en besluiten soms letterlijk het verschil maken tussen leven en dood (Essens et al., 2009).

Voor het kunnen beheersen van crises is informatie cruciaal. In de praktijk wordt crisismanagement om die reden dan ook vaak gelijkgesteld aan informatiemanagement. De grootste uitdaging voor crisisteamen is hoe om te gaan met tegenstrijdigheden in informatie, de afwezigheid van gewenste informatie en de overvloed aan ongewenste informatie. Dat terwijl de tijd ontbreekt om tot een optimale informatievoorziening te komen. Dit maakt besluitvorming tot een buitengewoon complexe taak voor crisisteamen. Crisisbesluitvorming heeft betrekking op twee tegenovergestelde processen - enerzijds het verzamelen en samenvoegen van informatie en anderzijds het vanuit deze informatie destilleren van de oplossing (Kelly & Loving, 2004). Bepalen wie welke informatie op welk moment krijgt, is daarbij van groot belang. Een goede informatiedeling en verwerking is vitaal voor de effectiviteit van

crisisteams en leidt tot resultaatverbetering of het beheersbaar maken van de crisis (Larson, Christensen, Abbott, & Franz, 1996).

Inmiddels is bekend dat de prestaties van het team groter kunnen zijn dan de som van de opbrengsten van de aparte individuen (o.a. Laughlin, Hatch, Silver, & Boh, 2006). Een van de belangrijkste redenen om teams te betrekken bij de crisisbesluitvorming is gelegen in het simpele 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 door associatie tot nieuwe ideeën, begrippen of invalshoeken komen (French & Bell, 1995). De effectiviteit van het crisisteam wordt niet bepaald door een enkele, op zichzelf staande actie, maar is afhankelijk van interactiepatronen binnen het crisisteam (Marks, Matthieu, & Zaccaro, 2001; Ziegert, Klein, & Xiao, 2001). Tijdens crises zijn deze interactiepatronen van groot belang, omdat crises zich vaak cumulatief en non-lineair ontwikkelen en de teamrespons verkennend van aard is en geleidelijk ontstaat (Pearson & Clair, 1998). Crisisteams moeten hun acties voortdurend monitoren en bijstellen op basis van de feedback en nieuwe informatie die zij uit de omgeving ontvangen (Marks et al., 2001; Waller, Gupta, & Giambatista, 2004). Teamwerk blijkt dan ook een belangrijk instrument om flexibel en creatief op veranderingen te kunnen inspelen (West, 1994).

Burke, Fiore en Salas (2003) benadrukken het belang van duidelijke en zorgvuldige informatie-uitwisseling binnen teams alsmede het vermogen van crisisteams om zich aan te passen aan en in te spelen op onverwachte en veranderende omstandigheden. Volgens Stachowski et al. (2009) gaan routinematige interactiepatronen ten koste van de effectiviteit van het crisisteam. Crises zijn er in soorten en maten, en veranderen en ontwikkelen zich continu waardoor standaardinteractiepatronen binnen het crisisteam een inadequate respons tot gevolg kunnen hebben (De Dreu & Beersma, 2010; Gersick & Hackman, 1990; Hollenbeck, Ilgen, Tuttle, & Segó, 1995). Het is om die reden dat Hannah, Uhl-Bien, Avolio en Cavarretta (2009) een normatief *one size fits all* model voor

crisisbeheersing niet realistisch achten en de nadruk leggen op het aanpassingsvermogen van crisisteams: dat teams hun respons kunnen afstemmen op de veranderende eisen van de situatie (Burke, et al., 2006b). Onderzoek heeft een positieve relatie aangetoond tussen aanpassingsvermogen en de nauwkeurigheid van de besluitvorming in teams (LePine, 2003; Stachowski et al., 2009). Informatie-uitwisseling en verwerking en het vermogen om zich aan te passen aan veranderende situaties lijken dus bepalend te zijn voor het succes van crisisteams.

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 teamleden wanneer zij samen aan een taak werken. Onderzoekers hebben geprobeerd om die 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 in termen van prestaties en effectiviteit) is het resultaat van het proces (bijvoorbeeld informatiedeling en adaptatie) in het crisisteam, hetgeen op zichzelf weer het gevolg is van de input (zoals organisatiecultuur, teamgrootte en samenstelling en het leiderschapsgedrag van bijvoorbeeld de burgemeester).

Leiderschap wordt over het algemeen gezien als een belangrijke inputvariabele die teamprocessen beïnvloedt (Nijstad, 2009) en er bestaat een lange traditie van onderzoek waarin de positieve bijdrage van leiderschap op de prestaties van het team is aangetoond (Burke et al., 2006a). Die bijdrage kan zijn de directe invloed van de leider op het teamproduct en indirect door het faciliteren van de best mogelijke prestaties van teamleden, individueel én collectief (Essens et al., 2009). Leiderschap helpt dus vooral teamprocessen zodanig te sturen dat de opbrengsten van het collectief de som van die van de

individuele leden overstijgen (Zaccaro, Heinen, & Shuffler, 2009). Dit kan de leider bereiken door teamleden te helpen hun taken beter te begrijpen, door te sturen op taakgerelateerd gedrag, te bemiddelen bij het toewijzen van (hulp)bronnen en door informatie-uitwisseling binnen een team te optimaliseren (o.a. Burke et al., 2006a). Hieruit volgen de twee vragen die in dit onderzoek centraal staan: (1) Welke teamprocessen spelen een rol bij het effectief reguleren van een crisis in een gemeente? (2) Welk type leiderschapsgedrag van de burgemeester faciliteert welk teamproces?

## Teamprocessen en teameffectiviteit

Met betrekking tot de eerste vraag is het mogelijk terug te vallen op een grote hoeveelheid onderzoek naar teamprocessen en teamprestaties. Hoewel zelden bestudeerd in de context van crises, is daaruit af te leiden dat teams beter presteren in de aanwezigheid van een zestal, onderling samenhangende processen. Om te beginnen is het belangrijk dat teamleden *informatie verzamelen, uitwisselen en integreren* in actieplannen en opties voor besluitvorming (Kelly & Loving, 2004). Goede informatie-uitwisseling en integratie is aantoonbaar goed voor de kwaliteit van groepsbesluitvorming (De Dreu, Nijstad, & Van Knippenberg, 2008; Mesmer-Magnus & DeChurch, 2009; Larson, Christensen, Abbott, & Franz, 1996) en dit gaat naar verwachting ook op voor crisisteam.

Een potentiële bedreiging voor optimale informatie-uitwisseling en integratie is *groupthink*, een extreme vorm van zoeken naar overeenstemming (Janis, 1972). Veel kenmerken van een crisissituaties, zoals hoge stress, 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, bevorderen de kans dat groupthink optreedt en informatie slecht wordt uitgewisseld en geïntegreerd (Baron, Kerr, & Miller, 1993). Om die reden is het belangrijk dat er ook in crisisteam sprake is van een zekere mate van



*taakgerelateerd conflict* – discussie over het wel of niet inzetten van bepaalde middelen, bepalen of het gebruik van procedures gerechtvaardigd is, de inhoud die teamleden geven aan de hun toebedeelde rollen en vaststellen van het (veiligheids)beleid (Janssen, Veenstra, & Van de Vliert, 1996; Jehn, 1997). Taakgerelateerd conflict stimuleert teamleden met elkaar een ‘cognitief debat’ aan te gaan, wat niet alleen groupthink voorkomt maar teamleden ook een grondig begrip kan geven van de achterliggende redenen van een besluit en oorzaken van een probleem (Amason, 1996; De Dreu & West, 2001; Janssen et al., 1996; Jehn, 1997). Inderdaad blijkt enige mate van taakgerelateerd conflict in teams de innovatiekracht en kwaliteit van besluitvorming te verbeteren (De Dreu & Weingart, 2003; De Dreu, 2006; voor uitvoeriger discussie, zie De Dreu, 2008).

De derde procesfactor betreft de mate waarin een crisisteam zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden – het *adaptief vermogen*. Crises stellen hoge eisen aan het aanpassingsvermogen van teams. Een continue informatiestroom, tegenstrijdige berichtgeving, de afwezigheid van essentiële informatie en een zich verslechterende en escalerende crisissituatie – het zijn slechts enkele factoren die ervoor zorgen dat het crisisteam constant wordt uitgedaagd om zich aan te passen aan de nieuwe eisen van de situatie. 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).

Er zijn sterke aanwijzingen dat optimale informatieverwerking en taakgerelateerd conflict, coördinatie en afstemming, en adaptief

vermogen samenhangen met de mate waarin er binnen een team sprake is van *psychologische veiligheid*. Psychologische veiligheid wordt gedefinieerd als “de gedeelde overtuiging dat het voor teamleden veilig is om interpersoonlijke risico’s te nemen” (Edmondson, 1999, p.354). Het gaat hier dus om een cultuur van onderling vertrouwen en wederzijds respect. Teamleden voelen zich veilig wanneer zij zich vrijelijk kunnen uiten en zij er zeker van zijn dat dit geen consequenties voor hen heeft. Bijvoorbeeld, een korpschef voelt zich mogelijk binnen het gemeentelijk beleidsteam geremd om fouten van de politie aan te kaarten, ondanks het feit dat dit het team kan helpen bij het wijzigen van de koers of strategie. Daar staat tegenover dat wanneer teamleden zich gerespecteerd en veilig voelen en ook het vertrouwen hebben dat fouten niet tegen hen gebruikt zullen worden, zij eerder geneigd zijn zich uit te spreken. Niet alleen komt dit de informatie-uitwisseling ten goede, het stimuleert ook het leren, vergroot het adaptief vermogen en komt uiteindelijk de teamprestaties ten goede (Burke et al., 2006a).

## HYPOTHESE 1

Samengevat wordt op basis van de literatuur inzake teamprocessen en teameffectiviteit verondersteld dat de effectiviteit van het crisisteam groter is naarmate er binnen een team sprake is van informatiedeling en verwerking, coördinatie, taakgericht conflict, adaptatie en psychologische veiligheid. Ik onderzoek die veronderstelling door deze procesvariabelen apart en in samenhang te relateren aan teameffectiviteit en verwacht dus positieve relaties tussen procesvariabelen enerzijds en teameffectiviteit anderzijds.

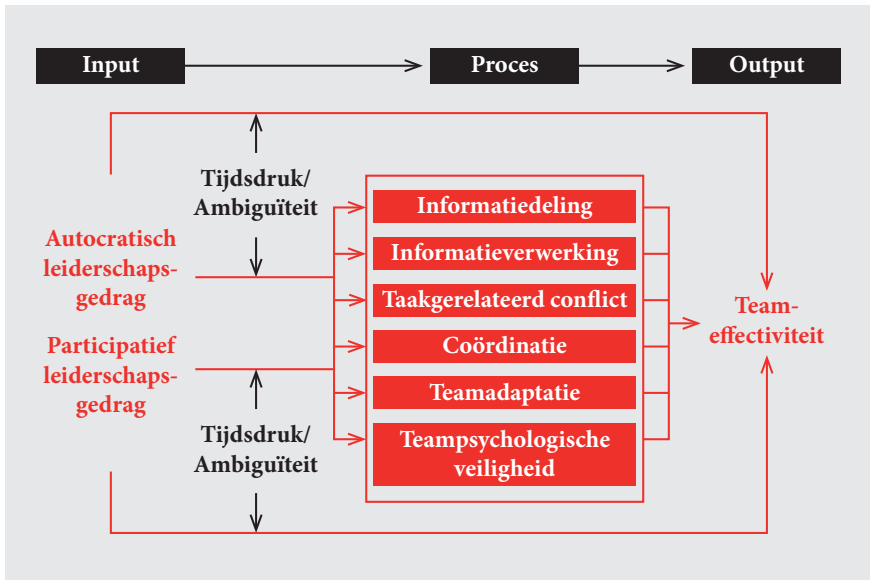
## **Leiderschap, teamprocessen en teameffectiviteit**

De bijdrage van leiderschap ligt in het vermogen van leiders bij teamleden een zogenaamde *synergistic threshold* te creëren, oftewel teamprocessen zodanig te sturen dat de opbrengsten van het collectief die van het individu overstijgen (Zaccaro, Heinen, &

Shuffler, 2009). Theorie over en onderzoek naar leiderschap tijdens crises legt de laatste jaren steeds meer de nadruk op het belang van zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag voor de effectiviteit van crisisteam (o.a. Anicicha, Swaab, & Galinsky, 2015; Antonakis, Ciociolo, & Sternberg, 2004; Boin, & 't Hart, 2009; Rashid, Edmondson, & Leonard, 2013). Autocratisch leiderschapsgedrag betreft een directieve 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 het uitoefenen van controle (Northouse, 2007; Sauer, 2011). Een burgemeester die zich autocratisch opstelt, neemt eigenstandig beslissingen over welke zaken gedaan moeten worden en hoe. Hij zoekt op een directieve wijze de interactie met teamleden en kenmerkt zich door een dominante opstelling. Autocratisch leiderschapsgedrag legt de nadruk op het minimaliseren van onduidelijkheid en conflict en heeft betrekking op het geven van richting en het centraliseren van macht en besluitvorming (in plaats van het consulteren van teamleden of het nemen van democratische beslissingen) (De Hoogh & Den Hartog, 2009; De Luque, Washburn, Waldman, & House, 2008). Een participatief optredende burgemeester daarentegen betreft teamleden actief bij de beeldvorming, geeft ruimte voor informatie-uitwisseling en eigen inbreng en stimuleert anderen mee te denken over oplossingsrichtingen en te participeren in de besluitvorming. Het betreft een open communicatie in twee richtingen in plaats van eenzijdige, directieve en autocratische communicatie (bijvoorbeeld Bass en Bass, 2008; Gastil, 1994; Schoel, Bluemke, Mueller, & Stahlberg, 2011; Yukl, 2006).

Beide typen leiderschapsgedrag sluiten elkaar niet uit, maar worden geactiveerd afhankelijk van het vraagstuk waarmee het crisisteam wordt geconfronteerd. Inderdaad werd in de tweede studie van dit proefschrift een positieve relatie gevonden tussen autocratisch en participatief leiderschapsgedrag van burgemeesters en de mate waarin teamleden dit leiderschap tijdens crises als effectief ervaren. Onduidelijk blijft echter hoe autocratisch en participatief leiderschapsgedrag gerelateerd zijn aan diverse teamprocessen en de effectiviteit

van het crisisteam en welke invloed de leiderschapscontext daarop heeft. Dat is het onderwerp van onderzoek in dit hoofdstuk en hiervoor bekijk ik twee specifieke hoofdkenmerken van crises – tijdsdruk en ambigüiteit – in relatie tot leiderschapsgedragingen, teamprocessen en teameffectiviteit (zie ook Figuur 5.1).



**Figuur 5.1** Input-proces-output onderzoeksmodel.

Autocratisch leiderschapsgedrag kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de effectiviteit van het team. Het hebben van beperkte invloed op de besluitvorming in het team kunnen teamleden als negatief ervaren (De Cremer, 2006; 2007; De Hoogh et al., 2009). Teamleden hebben mogelijk het gevoel niet serieus te worden genomen, te weinig ruimte te krijgen en ongelijkwaardig behandeld te worden (Anderson & Brown, 2010; Harrison & Klein, 2007). Dit ondermijnt de psychologische veiligheid in het team (De Cremer, 2006; 2007; Edmondson, 2003) en kan de prestaties van het team in negatieve zin beïnvloeden (Schaubroeck, Lam, & Peng, 2011).

Immers, zoals eerder beargumenteerd, zou verlaagde psychologische veiligheid samenhangen met verminderde informatie-uitwisseling en minder open taakgerelateerd conflict.

Autocratisch leiderschapsgedrag is echter niet altijd contraproductief en kan ook een positieve bijdrage leveren aan de effectiviteit van teams (o.a. Cammalleri, Hendrick, Pittman, Blout, & Prather 1973; De Hoogh, Greer, & Den Hartog, 2015; Page & McGinnies, 1959; zie voor uitvoeriger discussie Bass & Bass, 2008). Een duidelijke hiërarchie van verantwoordelijkheden kan bij teamleden tegemoetkomen aan de behoefte aan hiërarchie, structuur en leiderschap (Barker, 1993) en voorzien in een duidelijke rolverdeling. Dit faciliteert de voorspelbaarheid en structuur in de sociale interactie (o.a. Halevy, Chou, & Galinsky, 2011; Kruglanski & Webster, 1996), en daarmee de coördinatie en samenwerking in het team (o.a. De Kwaadsteniet & Van Dijk, 2010; Halevy, Chou, Galinsky & Murnighan, 2012). Onderzoek heeft aangetoond dat dit met name opgaat in geval van dreiging, tijdsdruk en onduidelijkheid - de dominante kenmerken van crises (o.a. Cronin, 2008; Foels et al., 2000; Mulder et al., 1986; Pillai et al., 1998; Vroom et al., 1988; 2007). Kortom, door zich autocratisch op te stellen biedt een burgemeester het crisisteam heldere verwachtingen en duidelijke regels, richtlijnen en procedures. Dit zal de onderlinge coördinatie en uiteindelijke effectiviteit van het crisisteam ten goede komen.

## HYPOTHESE 2

Hypothese 2 voorspelt dan ook dat de positieve relatie tussen autocratisch leiderschap en (2a) onderlinge coördinatie en (2b) team-effectiviteit vooral optreedt wanneer de crisis gekenmerkt wordt door hoge tijdsdruk.

Ook participatief leiderschapsgedrag kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op de effectiviteit van het team. Voordelen van participatief leiderschapsgedrag zijn in de ogen van onderzoekers veelal gekoppeld aan de verhoogde kwaliteit van de beslissing, het creëren van draagvlak voor beslissingen en de mogelijkheid voor

teamleden om hun besluitvormingsvaardigheden te ontwikkelen (Vroom & Jago, 1988; 2007; Yukl, 2006). Door teamleden te betrekken bij de besluitvorming bevordert de leider dat zij zich meer gecommitteerd voelen bij het zoeken naar oplossingen (Earley & Lind, 1987), is er in potentie meer kennis en informatie voor het team beschikbaar, worden teamleden gestimuleerd ideeën uit te wisselen en komt het team tot meer innovatieve en creatieve oplossingen (De Dreu, 2006; De Dreu & West, 2001; Flowers, 1977; Somech, 2006). Participatief leiderschapsgedrag creëert psychologische veiligheid en vergroot het adaptief vermogen van teams (Burke et al., 2006b). Dit is vooral van belang als niet duidelijk is wat het team moet doen, als de context ambigu is en informatie niet helder en eenduidig voorhanden.

## HYPOTHESE 3

Hypothese 3 voorspelt om die reden dat de positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teamprocessen (3a) en teameffectiviteit (3b) sterker is naarmate de crisis een sterkere mate van ambiguïteit kent.

## Methoden van onderzoek

### Steekproef en procedure

De steekproef en procedure van de derde studie zijn identiek aan die van de tweede studie, met dien verstande dat de respondenten, na het bespreken van een crisissituatie, een gestandaardiseerde vragenlijst kregen voorgelegd. Hierin werd hen gevraagd naast het leiderschapsgedrag van de burgemeester tevens het functioneren van het crisisteam te beoordelen. Elk gesprek, het kritieke incidenten interview en het afnemen van de vragenlijst, duurde ongeveer 75 minuten.

Van 68 crisisteams zijn de verschillende teamprocessen (informatie-deling en verwerking, taakgerelateerd conflict, coördinatie, adaptatie en psychologische veiligheid), de output van het crisisteam (in termen van effectiviteit) en het leiderschapsgedrag (participatief en

autocratisch) van de burgemeester beoordeeld. De analyses richten zich op de relatie tussen teamprocessen en teamoutput en de invloed van het leiderschap van de burgemeester daarop. Daarbij wordt gekeken naar de mediërende en modererende rol van tijdsdruk en ambiguïteit.

### **Respondenten**

De 68 crisisteams zijn door 51 gemeentesecretarissen en 17 locoburgemeesters beoordeeld op de verschillende teamprocessen en effectiviteit. De voorzitter van het crisisteam, de burgemeester, is beoordeeld op zijn leiderschapsgedrag. De respondenten zijn dus dezelfde als in de tweede studie. De respondenten hadden een gemiddelde ambtstermijn van 8.29 jaar ( $SD = 5.69$ ) binnen de betreffende gemeente. De gemiddelde leeftijd van de respondenten bedraagt 53.5 jaar ( $SD = 6.78$ ) en 79.4% van de steekproef is man. Zij hebben gemiddeld 8.29 jaar werkervaring in de huidige functie ( $SD = 5.69$ ) en hebben gemiddeld 3.84 crises gemanaged ( $SD = 3.68$ ). De gemeentesecretarissen en locoburgemeesters hebben een middelbare beroepsopleiding (2.9%), hogere beroepsopleiding (42.6%) of universitaire opleiding (54.4%) afgerond.

### **Meetinstrumenten**

*Contextvariabelen: tijdsdruk en ambiguïteit.* Respondenten beoordeelden de contextvariabelen tijdsdruk en ambiguïteit met behulp van telkens één item. 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? De items werden op een 7-puntsschaal gescoord (waarbij 1 = helemaal niet en 7 = helemaal wel).

*Leiderschapstijlen: 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. De vier items die autocratisch leiderschapsgedrag meten, zijn afkomstig uit de vragenlijst Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO, De Hoogh, Den Hartog, & Koopman, 2004). Een voorbeeld van een item van autocratisch leiderschapsgedrag is: "De burgemeester is de baas en geeft de bevelen". De vier items die participatief leiderschapsgedrag meten, 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". Elk item moest gescoord worden op een 7-puntsschaal (waarbij 1 = helemaal niet van toepassing en 7 = helemaal wel van toepassing). Een overzicht van de in de vragenlijst gehanteerde variabelen is te vinden in Bijlage 2. De betrouwbaarheid voor de twee leiderschapsschalen is goed en varieert van .80 voor participatief leiderschapsgedrag tot .84 voor autocratisch leiderschapsgedrag, zie diagonaal Tabel 5.1.

*Teamprocessen.* Tijdens deze studie zijn zes verschillende teamprocessen onderzocht: informatiedeling, informatieverwerking, taakgerelateerd conflict, coördinatie, adaptatie en psychologische veiligheid. Bij de constructie van de vragenlijst is gebruikgemaakt van bestaande schalen afkomstig uit De Dreu (2007), De Dreu en Beersma (2010), Beersma, Homan, Van Kleef en De Dreu (2013), De Dreu en West (2001), en Nijstad, Berger-Selman en De Dreu (2014). Elk item moest gescoord worden op een 7-puntsschaal (waarbij 1 = helemaal niet van toepassing en 7 = helemaal wel van toepassing).

*Informatiedeling.* De zes items die informatiedeling meten, zijn gebaseerd op De Dreu et al. (2010). Een voorbeeld van een item van informatiedeling is: "De kwaliteit van de informatie-uitwisseling in het crisisteam was goed". Cronbach's alpha voor deze schaal is .66.

*Informatieverwerking.* De zeven items die informatieverwerking meten, zijn eveneens gebaseerd op De Dreu et al. (2010). Een voorbeeld van een item van informatieverwerking is: "Tijdens de



crisis wogen we voors en tegens goed af voordat we een beslissing namen". Cronbach's alpha voor deze schaal is .68.

*Taakgerelateerd conflict.* De zes items die taakgerelateerd conflict meten, zijn gebaseerd op De Dreu en West (2001). Een voorbeeld van een item van taakgerelateerd conflict is: "We hadden in het crisisteam regelmatig verschillende ideeën over hoe de taken tijdens de crisis het best konden worden uitgevoerd/ aangepakt". Cronbach's alpha voor deze schaal is .61.

*Coördinatie.* De drie items die coördinatie meten, zijn gebaseerd op Beersma et al. (2013). Een voorbeeld van een item van coördinatie is: "We benaderden als crisisteam onze taak tijdens de crisis op een georganiseerde manier". Cronbach's alpha voor deze schaal is .78.

*Teamadaptatie.* De zes items die teamadaptatie meten, zijn gebaseerd op Nijstad, Berger-Selman en De Dreu (2014). Een voorbeeld van een item van teamadaptatie is: "Dit crisisteam paste zich gemakkelijk aan wanneer het anders liep dan gepland". Cronbach's alpha voor deze schaal is .83.

*Teampsychologische veiligheid.* De vier items die de psychologische veiligheid in een team meten, zijn afkomstig uit Nijstad et al. (2014). Een voorbeeld van een item van psychologische veiligheid is: "De persoonlijke verhoudingen in ons crisisteam waren goed". Cronbach's alpha voor deze schaal is .91.

*Teameffectiviteit.* De vier items die de effectiviteit van het crisisteam meten, zijn gebaseerd op De Dreu en West (2001) en De Dreu (2007). Een voorbeeld van een item van teameffectiviteit is: "Ik vind dat het crisisteam het goed heeft gedaan op de taak tijdens de crisis". Cronbach's alpha voor deze schaal is .91.

## Resultaten

In Tabel 5.1 staan de gemiddelden, standaarddeviaties, de Cronbach's alpha's en Pearson-correlaties tussen de verschillende variabelen van dit onderzoek. Een aantal van de hier gepresenteerde variabelen is identiek aan die in hoofdstuk 4, zie Tabel 4.1. Van belang hier is dat de intercorrelaties tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit

**Tabel 5.1** Gemiddelden, standaarddeviaties en correlaties tussen de variabelen ( $N = 68$ ).

Variabelen	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5
<b>Input</b>							
1. Autocratisch leiderschap	5.36	1.32	(.84)				
2. Participatief leiderschap	5.43	1.07	.17	(.80)			
3. Tijdsdruk	5.06	1.64	-.11	.00			
4. Ambigüiteit	3.21	1.62	-.12	.02	.15		
<b>Proces</b>							
5. Psychologische veiligheid	6.05	0.78	.24	.58**	-.00	-.16	(.91)
6. Informatiedeling	5.42	0.91	.19	.33**	.05	-.11	.34**
7. Taakgerelateerd conflict	5.11	0.94	.02	.38**	.12	-.07	.44**
8. Aanpassingsvermogen	5.37	0.82	.10	.54**	.03	-.07	.67**
9. Coördinatie	5.56	0.98	.30*	.48**	-.07	-.25*	.55**
10. Informatieverwerking	5.56	0.71	.46**	.48**	-.06	-.29*	.58**
<b>Output</b>							
11. Teameffectiviteit	5.75	0.98	.32**	.67**	-.07	-.30*	.67**
<b>Controle</b>							
12. Geslacht <sup>o</sup>	-	-	-.04	.04	.07	.07	.02
13. Leeftijd (jaren) <sup>o</sup>	54.54	6.32	-.34**	-.01	.04	-.04	-.07
14. Ambtstermijn (jaren) <sup>o</sup>	11.00	8.04	-.23	.07	.14	.06	.12
15. Aantal crisiservaringen <sup>o</sup>	2.01	1.82	-.20	.16	.13	.19	-.01
16. Geslacht respondenten	-	-	.12	-.08	-.11	.05	.01
17. Gemeentegrootte #	2.99	1.39	-.20	.09	-.08	.22*	.02

Noot. \*  $p < .05$ . \*\*  $p < .01$ . Cronbach's alfa's staan tussen haakjes vermeld.

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 - 100.000.

en tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit positief zijn (autocratisch:  $r = .32, p < .01$  en participatief:  $r = .67, p = .00$ ). Participatief leiderschapsgedrag correleert verder positief met alle procesvariabelen (informatiedeling ( $r = .33, p < .01$ ), informatieverwerking ( $r = .46, p = .00$ ), taakgerelateerd conflict ( $r = .38, p < .01$ ), coördinatie ( $r = .48, p = .00$ ), teamadaptatie ( $r = .54, p = .00$ ) en teampsychologische veiligheid ( $r = .58, p = .00$ ). Autocratisch leiderschapsgedrag

**6    7    8    9    10    11    12    13    14    15    16**

---

(.66)																
.30*	(.61)															
.15	.28*	(.83)														
.47**	.35**	.42**	(.78)													
.45**	.32**	.49**	.64**	(.68)												
<hr/>																
.57**	.55**	.48**	.71**	.62**	(.91)											
<hr/>																
-.03	-.09	.04	-.03	-.02	.04											
-.09	-.19	-.02	-.06	-.09	-.13	.16										
.02	.09	.07	.08	.07	.06	-.16	.51**									
-.02	-.10	.06	-.01	-.10	-.11	.03	.21	.25*								
-.04	.10	-.12	-.11	.07	.03	.01	-.10	-.14	-.11							
-.01	-.12	-.08	-.16	-.28*	-.14	-.03	.11	.27*	.48**	.01						

---

50.000 en 8 = > 150.000 inwoners.

correleert alleen (positief) met coördinatie ( $r = .30, p = .01$ ) en informatieverwerking ( $r = .46, p = .00$ ). Verder blijken alle teamprocessen, zoals verwacht, positief te correleren met teameffectiviteit (informatiedeling ( $r = .57, p = .00$ ), informatieverwerking ( $r = .62, p = .00$ ), taakgerelateerd conflict ( $r = .55, p = .00$ ), coördinatie ( $r = .57, p = .00$ ), teamadaptatie ( $r = .48, p = .00$ ) en teampsihologische veiligheid ( $r = .67, p = .00$ ). Deze laatste resultaten zijn in overeenstemming met Hypothese 1 die stelt dat teameffectiviteit afhangt van de hier gemeten teamprocessen.

## Toetsing van de hypothesen

Voor het toetsen van Hypothese 1 is gebruikgemaakt van regressieanalyse waarbij *teamprocessen* als onafhankelijke en *teameffectiviteit* als afhankelijke variabelen zijn ingevoerd. Om Hypothese 2 en 3 te toetsen, is de procedure gevolgd zoals beschreven door Preacher en Hayes (2007) voor het onderzoeken van de verschillende relaties, met wat zij noemen het *moderated mediation model*. Specifiek hebben we gebruik gemaakt van MODMED, model 10 (Preacher & Hayes, 2004), hetgeen resultaten heeft opgeleverd die relevant zijn voor de geformuleerde hypothesen met betrekking tot *teamprocessen* en *teameffectiviteit* als afhankelijke variabelen en *autocratisch* en *participatief leiderschaps-gedrag* en de situatiekenmerken *tijdsdruk* en *ambiguiteit* als onafhankelijke variabelen. Tevens is gebruikgemaakt van model 4 (Preacher et al., 2004) voor het toetsen van (ongeconditioneerde) indirecte effecten. In 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 de relaties tussen teamprocessen en teameffectiviteit

Voor het toetsen van de, in Hypothese 1 voorspelde, relatie tussen teamprocessen en teameffectiviteit, is een regressieanalyse uitgevoerd. Hierbij zijn alle teamprocessen tegelijkertijd als onafhankelijke

variabelen in de regressievergelijking opgenomen. De resultaten staan weergegeven in Tabel 5.2. Zoals verwacht is een positieve relatie gevonden tussen informatiedeling ( $B = .25, p < .01$ ), taakgerelateerd conflict ( $B = .23, p = .00$ ), coördinatie ( $B = .33, p < .01$ ) en teampsihologische veiligheid ( $B = .31, p < .05$ ) enerzijds en de effectiviteit van het crisisteam anderzijds. Voor informatieverwerking ( $B = .08, p = .54$ ) en teamadaptatie ( $B = .07, p = .56$ ) zijn de relaties niet significant. Al met al levert deze analyse dus redelijke steun voor Hypothese 1, aangezien vier van de zes onderzochte teamprocessen een positieve bijdrage leveren aan teameffectiviteit.

**Tabel 5.2** Regressieanalyse met de zes teamprocessen als onafhankelijke variabelen en teameffectiviteit als afhankelijke variabele.

Predictor	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>F</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>
	<b>Teameffectiviteit</b>			
Constant	-1.30*	.63		
Informatiedeling	.25**	.09		
Informatieverwerking	-.08	.13		
Taakgerelateerd conflict	.23**	.08		
Coördinatie	.33**	.10		
Teamadaptatie	.07	.11		
Team psychologische veiligheid	.31*	.14		
			25.73**	.71**

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

### Toetsing van de relaties tussen leiderschapsgedrag en teameffectiviteit en de moderatie-effecten van tijdsdruk en ambiguïteit

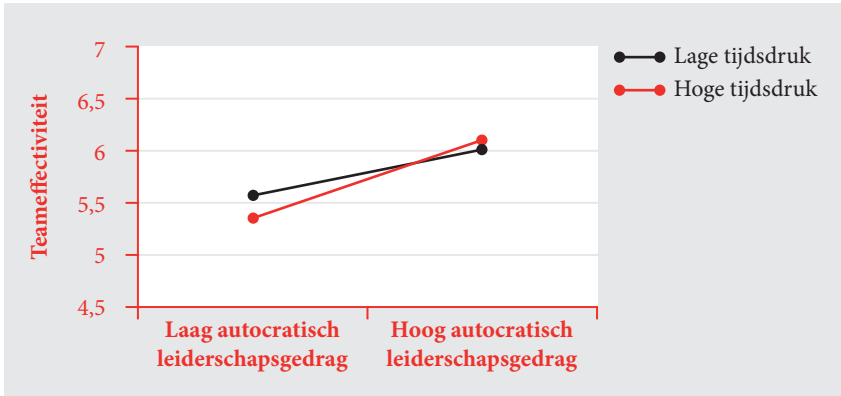
Tabel 5.3 geeft het resultaat weer van de MODMED-analyse, waarbij het effect van leiderschapsgedragingen, de situatiekenmerken en hun interacties op teameffectiviteit onderzocht zijn (model 10, Preacher et al., 2004). Zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag is positief gerelateerd aan teameffectiviteit (autocratisch  $B = .09, p = .05$  en participatief  $B = .29, p = .00$ ; zie tabel 5.3). In Hypothese 2b en 3b werd voorspeld dat deze relaties sterker zouden zijn onder

tijdsdruk (in het geval van autocratisch leiderschapsgedrag) en wanneer er sprake is van hoge ambiguïteit (in het geval van participatief leiderschapsgedrag). Tijdsdruk blijkt de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit te modereren ( $B = .06, p = .02$ ). Voor het bepalen van de richting is een *directional simple slope analyse* uitgevoerd (Aiken & West, 1991). Onder lage tijdsdruk is er geen significante relatie gevonden tussen tijdsdruk en autocratisch leiderschapsgedrag (1 SD onder het gemiddelde,  $B = .23, p = .11$ ), onder hoge tijdsdruk is deze relatie evenwel positief (1 SD boven het gemiddelde,  $B = .38, p = .01$ ). Hypothese 2b is daarmee ondersteund. De vorm van de interactie is te zien in Figuur 5.2. De relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester en de effectiviteit van het crisisteam wordt positiever, naarmate de crisis-situatie gekenmerkt wordt door een hogere tijdsdruk.

**Tabel 5.3** Geschatte coëfficiënten van het gemodereerde mediatie model.

Predictor	B	SE	F	R <sup>2</sup>
				<b>Teameffectiviteit</b>
Constant	-.51	.63		
Autocratisch leiderschapsgedrag (AL)	.09*	.05		
Participatief leiderschapsgedrag (PL)	.29**	.08		
Informatiedeling	.23**	.08		
Informatieverwerking	-.11	.13		
Taakgerelateerd conflict	.22**	.07		
Coördinatie	.24**	.09		
Teamadaptatie	.05	.10		
Team psychologische veiligheid	.20†	.12		
Tijdsdruk	-.04	.04		
Ambiguïteit	-.10**	.04		
AL X Tijdsdruk	.06*	.03		
AL X Ambiguïteit	.00	.03		
PL X Tijdsdruk	.04	.03		
PL X Ambiguïteit	.01	.04		
			20.10**	.81**

Noot.  $N = 68$ . † $p < .10$  \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .



**Figuur 5.2** Effect van tijdsdruk op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het crisisteam.

Tijdsdruk blijkt de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit niet te beïnvloeden ( $B = .04, p = .11$ ). Dit was ook niet verwacht. Echter, in tegenstelling tot Hypothese 3b blijkt ambiguïteit de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit ook niet te beïnvloeden ( $B = .01, p = .38$ ). Hypothese 3b wordt derhalve niet ondersteund.

### Toetsing van de relaties tussen leiderschapsgedrag en teamprocessen en de moderatie-effecten van tijdsdruk en ambiguïteit

Tabel 5.4 geeft het resultaat van de MODMED-analyse, waarbij het effect van leiderschapsgedragingen, de situatiekenmerken en hun interacties op teamprocessen onderzocht zijn. Uit de tabel blijkt dat participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester positief gerelateerd is aan informatiedeling binnen het crisisteam ( $B = .27, p < .01$ ), informatieverwerking ( $B = .25, p = .00$ ), taakgerelateerde conflicten ( $B = .30, p < .01$ ), coördinatie ( $B = .34, p = .00$ ), teamadaptatie ( $B = .38, p = .00$ ) en ervaren teampsychologische veiligheid ( $B = .39, p = .00$ ). Autocratisch leiderschapsgedrag is, daarentegen, nauwelijks gerelateerd aan teamprocessen (de uitzondering betreft coördinatie:  $B = .16, p = .02$ ). Het blijkt zelfs dat autocratisch leiderschapsgedrag, net als participatief leiderschap, positief samenhangt met de

verwerking van informatie ( $B = .20, p = .00$ ). Ook blijken zoals voorspeld de relaties tussen leiderschapsgedragingen en teamprocessen af te hangen van de situatietekenen (zie Tabel 5.4). Allereerst kijk ik naar participatief leiderschap. Voor tijdsdruk werden geen expliciete voorspellingen gedaan, en tijdsdruk blijkt ook alleen de relatie tussen

**Tabel 5.4** Geschatte coëfficiënten van het gemedereerde mediatie model.

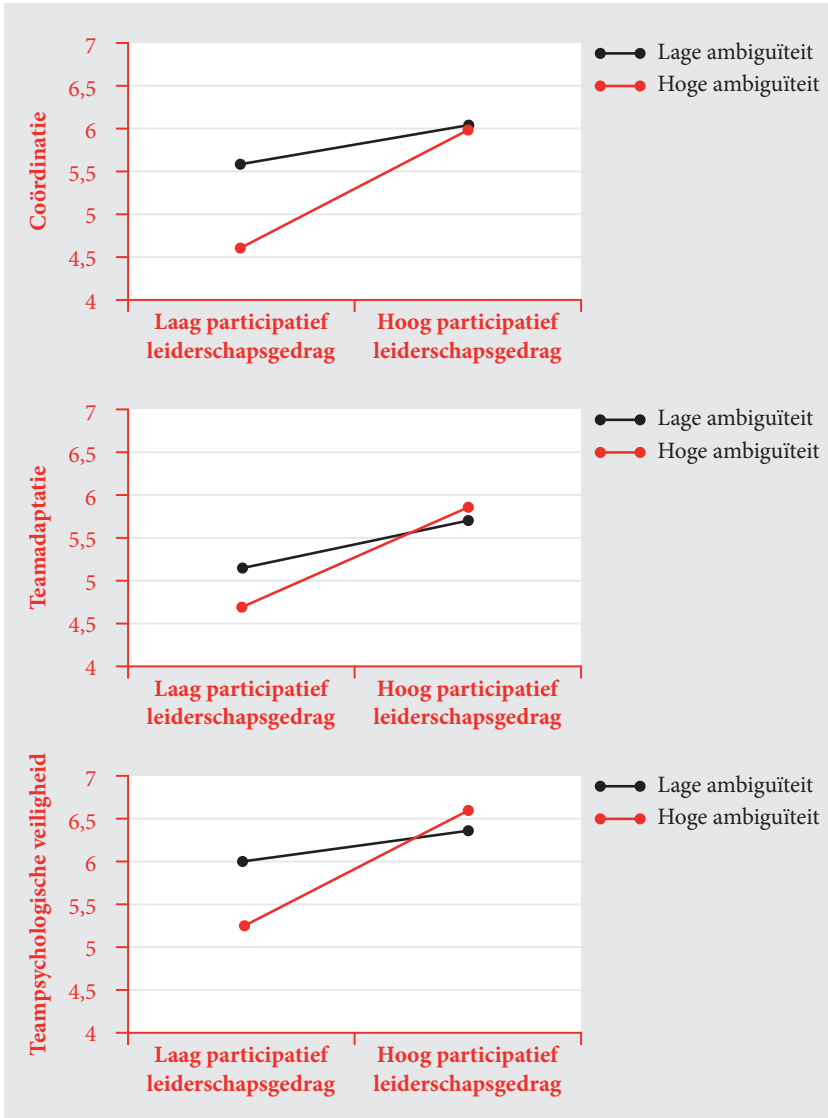
Predictor	Informatie- deling				Informatie- verwerking				Taakgerelateerd conflict				Coördinatie			
	B	SE	F	R <sup>2</sup>	B	SE	F	R <sup>2</sup>	B	SE	F	R <sup>2</sup>	B	SE	F	R <sup>2</sup>
Constant	3.88	.59			4.19	.37			3.49	.59			3.76	.51		
Autocratisch leiderschapsgedrag (AL)	.07†	.09			.20**	.05			-.02	.09			.16*	.07		
Participatief leiderschapsgedrag (PL)	.27**	.10			.28**	.06			.34**	.10			.41**	.09		
Tijdsdruk	.05	.07			.01	.04			.08	.07			.00	.06		
Ambigüiteit	-.06	.07			-.10*	.04			-.04	.07			-.09	.06		
AL X Tijdsdruk	.06	.05			-.01	.03			-.02	.05			-.01	.04		
AL X Ambigüiteit	.00	.05			.06*	.03			.07	.05			.16**	.04		
PL X Tijdsdruk	.10*	.06			.01	.04			.02	.06			.01	.06		
PL X Ambigüiteit	-.03	.06			.01	.04			.07	.06			.11*	.06		
	2.02† .17†				9.12** .47**				2.51* .20*				8.38** .45**			
	Teamadaptatie				Team- psychologische veiligheid											
Constant	3.32	.47			3.95	.43										
Autocratisch leiderschapsgedrag (AL)	.02	.07			.08	.06										
Participatief leiderschapsgedrag (PL)	.41**	.08			.40**	.07										
Tijdsdruk	.03	.05			.02	.05										
Ambigüiteit	-.03	.06			-.07	.05										
AL X Tijdsdruk	-.05	.04			-.02	.04										
AL X Ambigüiteit	.04	.04			.03	.04										
PL X Tijdsdruk	-.03	.05			-.01	.04										
PL X Ambigüiteit	.09*	.05			.14**	.04										
	4.84** .32**				6.32** .38**											

Noot.  $N = 68$ . † $p < .10$  \* $p < .05$ . \*\* $p < .01$ .



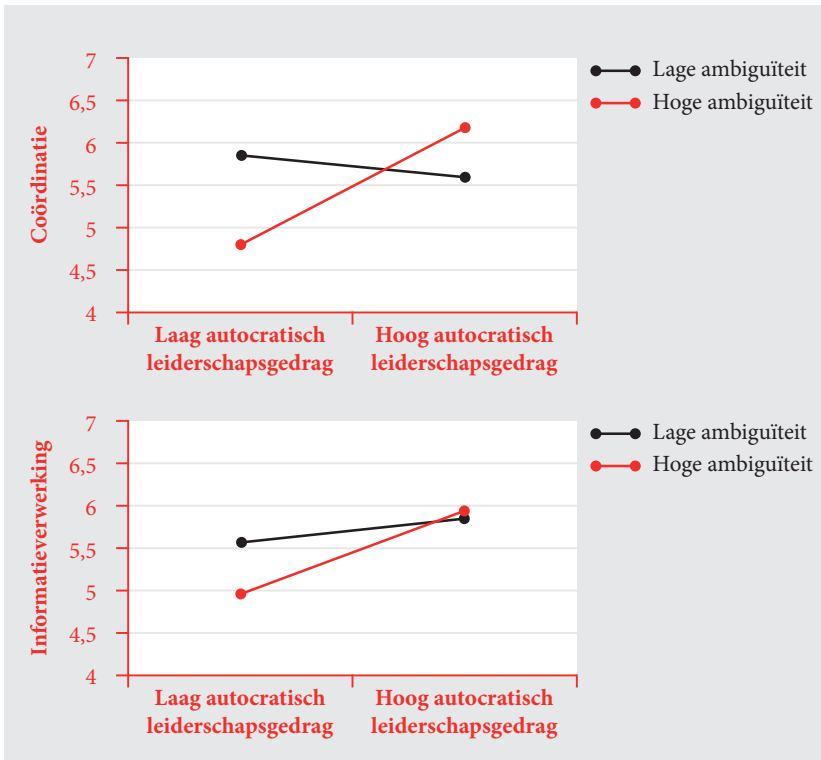
participatief leiderschapsgedrag en informatiedeling te modereren ( $B = .10, p = .04$ ). Het betreft hier een niet voorspeld en tamelijk zwak effect, dat ik daarom opvat als een toevalsbevinding en niet verder duid.

Voor ambigüiteit werden wel expliciete voorspellingen gedaan (Hypothese 3a) en deze worden deels bevestigd. Ambigüiteit modereert de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie, teamadaptatie en teampsihologische veiligheid (zie Tabel 5.4). Meer specifiek blijkt allereerst dat ambigüiteit de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie modereert ( $B = .11, p = .03$ ). Voor het bepalen van de richting is een *directional simple slope analyse* uitgevoerd (Aiken & West, 1991). Bij geringe ambigüiteit is er een positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie (1 *SD* onder het gemiddelde,  $B = .24, p = .04$ ), terwijl deze bij veel ambigüiteit aanzienlijk sterker is (1 *SD* boven het gemiddelde,  $B = .69, p = .00$ ) (zie ook Figuur 5.3). Ambigüiteit blijkt ook de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teamadaptatie te modereren ( $B = .09, p = .04$ ). In geval van weinig ambigüiteit is er een positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teamadaptatie (1 *SD* onder het gemiddelde,  $B = .37, p = .01$ ), bij veel ambigüiteit is deze relatie sterker positief (1 *SD* boven het gemiddelde,  $B = .70, p = .00$ ) (zie Figuur 5.3). Ten slotte modereert ambigüiteit de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teampsihologische veiligheid ( $B = .14, p = .00$ ). Bij geringe ambigüiteit is er een positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teampsihologische veiligheid (1 *SD* onder het gemiddelde,  $B = .24, p = .04$ ), bij veel ambigüiteit is deze relatie ook positief maar sterker (1 *SD* boven het gemiddelde,  $B = .88, p = .00$ ) (zie ook Figuur 5.3). Bij een burgemeester die sterk participatief leiderschapsgedrag laat zien, neemt de coördinatie, de adaptatie en de psychologische veiligheid toe, met name wanneer de crisissituatie gekenmerkt wordt door een hoge mate van ambigüiteit.



**Figuur 5.3** Effect van ambiguïteit op de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en coördinatie, adaptatie en psychologische veiligheid in het crisisteam.

Hypothese 2a voorspelde dat tijdsdruk de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teamprocessen zou modereren. Dit bleek niet het geval (zie Tabel 5.4). Wel kwam ambiguïteit als belangrijke moderator naar voren. Om te beginnen modereert ambiguïteit de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en coördinatie ( $B = .16, p = .00$ ). In geval van weinig ambiguïteit is er een negatieve, maar niet-significante relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en coördinatie (1 *SD* onder het gemiddelde,  $B = -.13, p = .18$ ); bij veel ambiguïteit is deze relatie significant positief (1 *SD* boven het gemiddelde,  $B = .69, p = .00$ ). De vorm van de interactie is te zien in Figuur 5.4. Bij een burgemeester die sterk autocratisch leiderschapsgedrag



**Figuur 5.4** Effect van ambiguïteit op de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en coördinatie en informatieverwerking in het crisisteam.

vertoont, neemt de coördinatie in het crisisteam toe en dit is alleen het geval bij veel ambiguïteit. Ambiguïteit blijkt voorts de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en informatieverwerking te modereren ( $B = .06, p = .04$ ). Figuur 5.4 laat zien dat bij weinig ambiguïteit er een zwak positieve relatie is tussen autocratisch leiderschapsgedrag en informatieverwerking (1 *SD* onder het gemiddelde,  $B = .20, p = .08$ ), terwijl deze relatie sterk positief is bij veel ambiguïteit (1 *SD* boven het gemiddelde,  $B = .68, p = .00$ ).

### **Toetsing van de conditionele indirecte relaties tussen leiderschapsgedrag, teamprocessen en teameffectiviteit**

Zoals bleek uit voorgaande analyses, hebben tijdsdruk en met name ambiguïteit een belangrijke modererende invloed. Mogelijkerwijs beïnvloeden deze twee contextvariabelen de indirecte relaties tussen leiderschapsgedrag en teameffectiviteit. Het laatste deel van de MODMED-analyse (model 10; Preacher et al., 2004) toetst of de voorwaardelijke indirecte effecten van leiderschapsgedrag op teameffectiviteit via de zes teamprocessen variëren in sterkte afhankelijk van de mate van ambiguïteit of tijdsdruk.

Om te beginnen komt naar voren dat participatief leiderschapsgedrag samenhangt met teameffectiviteit via informatiedeling wanneer de tijdsdruk gemiddeld ( $B = .06$ ; Bias and accelerated 90% *CI*: .01, .13) en hoog is ( $B = .09$ ; Bias and accelerated 90% *CI*: .01, .20, zie Tabel 5.5), maar niet als de tijdsdruk laag is ( $B = .02$ ; Bias and accelerated 90% *CI*: -.03, .11). Omdat deze relatie niet was voorspeld en een toevalsbevinding niet kan worden uitgesloten, laten we dit resultaat verder buiten beschouwing.

Conform de voorspelling (Hypothese 3a en 3b) blijkt participatief leiderschapsgedrag samen te hangen met teameffectiviteit via coördinatie en dat deze relatie het sterkst is bij veel ambiguïteit (ambiguïteit -1*SD*,  $B = .06$ , Bias and accelerated 90% *CI*: .01, .14; M ambiguïteit,  $B = .10$ , Bias and accelerated 90% *CI*: .05, .21; +1*SD*,  $B = .15$ , Bias and accelerated 90% *CI*: .06, .32, zie Tabel 5.5). Naast deze indirecte

relatie via teamcoördinatie ( $B = .12$ ,  $LLCI = .04$ ,  $ULCI = .25$ ), mediëren de teamprocessen informatiedeling ( $B = .06$ ,  $LLCI = .01$ ,  $ULCI = .18$ ), taakgerelateerd conflict ( $B = .07$ ,  $LLCI = .01$ ,  $ULCI = .15$ ) en teampsychologische veiligheid ( $B = .09$ ,  $LLCI = .00$ ,  $ULCI = .24$ ) ook de relatie tussen participatief leiderschap en teameffectiviteit (model 4, Preacher et al., 2004), maar deze relaties lijken niet te variëren afhankelijk van de mate van ambiguïteit en tijdsdruk in de crisissituatie. Met andere woorden, participatief leiderschapsgedrag van de burge-meester houdt verband met hogere teameffectiviteit, omdat participatief leiderschap positief samenhangt met de voor teameffectiviteit belangrijke teamprocessen. Naarmate de crisissituatie wordt gekenmerkt door meer ambiguïteit, neemt het belang van participatief leiderschap voor teamcoördinatie en daarmee voor teameffectiviteit toe (zie Tabel 5.5).

**Tabel 5.5** *Bootstrapping* resultaten voor de toets van geconditioneerde indirecte effecten van participatief leiderschap op coördinatie bij specifieke waarden van de moderator (ambiguïteit): gemiddelde en + 1 standaarddeviatie.

### Participatief leiderschapsgedrag

90% CI

Mediator	Waarde van ambiguïteit	Geconditioneerd indirect effect	SE	Lower	Upper
Coördinatie	-1 SD (-1.62)	.06*	.04	.01	.14
	M (.00)	.10*	.05	.05	.21
	+1 SD (1.62)	.15*	.07	.07	.32

Noot. Resultaten zijn gebaseerd op 1000 bootstrap steekproeven. CI=confidence interval. Geconditioneerde indirecte effecten zijn eenzijdig getoetst. \* $p < .05$ .

Ten slotte is ook een, niet voorspelde, positieve relatie gevonden tussen autocratisch leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het crisisteam via coördinatie bij een gemiddelde mate van ambiguïteit ( $B = .04$ ; Bias and accelerated 90% CI: .01, .09) en bij veel ambiguïteit ( $B = .10$ ; Bias and accelerated 90% CI: .03, .19). Bij geringe ambiguïteit ( $B$

= -.02; Bias and accelerated 90% CI: -.07, .01, zie tabel 5.6) is die relatie afwezig. Bij veel ambiguïteit blijkt autocratisch leiderschapsgedrag indirect positief gerelateerd aan teameffectiviteit door de positieve relatie met coördinatie. Zoals af te lezen valt uit Tabel 5.3 en Tabel 5.4 lijkt geen van de andere teamprocessen een rol te spelen in de relatie tussen autocratisch leiderschap en teameffectiviteit. De relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit wordt niet gemedieerd door de onderzochte teamprocessen.

## Conclusies

In deze tweede veldstudie van dit proefschrift is het leiderschapsgedrag van 68 burgemeesters tijdens echte crises onderzocht, waarbij gekeken is in hoeverre het leiderschapsgedrag (autocratisch en participatief) van de burgemeester en de specifieke kenmerken van crises (tijdsdruk en ambiguïteit) gerelateerd zijn aan zes verschillende teamprocessen en voorspellend zijn voor de effectiviteit van het crisisteam.

Allereerst bleek er, in lijn met eerder onderzoek, een directe relatie te bestaan tussen informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en teampsychologische veiligheid enerzijds, en de effectiviteit van het crisisteam anderzijds. Voor informatieverwerking en teamadaptatie is geen positieve relatie met teameffectiviteit gevonden. Belangrijker hier is de bevinding dat zowel autocratisch als participatief leiderschapsgedrag positief gerelateerd is aan de mate van effectiviteit van het crisisteam. Daarbij blijkt participatief leiderschapsgedrag sterker gerelateerd te zijn aan teameffectiviteit dan autocratisch leiderschapsgedrag. Mogelijk is dit te verklaren aan de hand van de positieve relatie die gevonden is tussen participatief leiderschapsgedrag en de onderzochte teamprocessen. Participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester bleek, in tegenstelling tot autocratisch leiderschapsgedrag, positief gerelateerd aan *alle* onderzochte teamprocessen: informatiedeling, informatieverwerking, taakgerelateerde

conflicten, coördinatie, teamadaptatie en de ervaren teampsihologische veiligheid. Bovendien blijkt er sprake van indirecte mediatie van participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester via informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en teampsihologische veiligheid op de effectiviteit van het crisisteam. Participatief leiderschapsgedrag van de burgemeester hangt samen met de effectiviteit van het crisisteam, hetgeen dus gedeeltelijk verklaard kan worden door de positieve relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en informatiedeling, taakgerelateerd conflict, coördinatie en psychologische veiligheid in het crisisteam.

Autocratisch leiderschap blijkt alleen positief gerelateerd aan coördinatie en aan de mate van informatieverwerking in het crisisteam. Met de andere teamprocessen is geen relatie aangetoond. Verder bleek tussen autocratisch leiderschapsgedrag en teameffectiviteit geen enkel teamproces een mediërende rol te spelen.

Er is verder gekeken naar de invloed van de leiderschapscontext op de relatie tussen leiderschapsgedrag en teameffectiviteit. Voorspeld werd dat de relatie tussen leiderschapsgedrag en de effectiviteit van het crisisteam sterker zou zijn onder hoge tijdsdruk (in het geval van autocratisch leiderschapsgedrag) en wanneer de crisissituatie wordt gekenmerkt door veel ambiguïteit (in het geval van participatief leiderschapsgedrag). Zoals reeds aangegeven blijkt autocratisch leiderschapsgedrag van de burgemeester inderdaad samen te gaan met een verhoogde effectiviteit van het crisisteam en in lijn met de verwachtingen vooral wanneer er sprake is van veel tijdsdruk. Tijdsdruk bleek de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit overigens niet te beïnvloeden. Dit was ook niet verwacht. De verwachte invloed van ambiguïteit op de relatie tussen participatief leiderschapsgedrag en teameffectiviteit kon niet worden aangetoond.

Uit deze studie bleek evenwel dat ambiguïteit een belangrijke modererende invloed heeft op de relatie tussen beide typen

leiderschapsgedrag en een aantal teamprocessen. Zo is gebleken dat wanneer een burgemeester zich sterk participatief opstelt, de coördinatie en de adaptatie van en de psychologische veiligheid in het crisisteam toenemen, en dan met name wanneer de crisis gekenmerkt wordt door veel ambiguïteit. In het geval van autocratisch leiderschapsgedrag bleek, hoewel niet voorspeld, ambiguïteit ook van invloed. Bij een burgemeester die sterk autocratisch leiderschapsgedrag vertoont, nemen de coördinatie en informatieverwerking in het crisisteam toe en dit is vooral het geval in crisissituaties die zich kenmerken door veel ambiguïteit, oftewel situaties waarin onvoldoende relevante informatie voorhanden is om een beslissing te kunnen nemen. Overigens bleek tijdsdruk de relatie tussen autocratisch leiderschapsgedrag en de verschillende teamprocessen op geen enkele wijze te modereren. Dit was wel de verwachting.

Aangezien van tijdsdruk en met name van ambiguïteit een belangrijke modererende invloed blijkt uit te gaan, is tot slot gekeken of er sprake is van gemodereerde mediatie. Er kon worden aangetoond dat participatief leiderschapsgedrag samenhangt met de effectiviteit van het crisisteam via coördinatie. Deze relatie blijkt het sterkst wanneer de crisis wordt gekenmerkt door veel ambiguïteit, dus wanneer er voor de burgemeester weinig relevante informatie voorhanden is om een beslissing te kunnen nemen.

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





